

# **KUNTAORGANISAATIOIDEN TYÖNANTAJAKUVA JOHTAMISKORKEAKOULUN OPISKELIJOIDEN SILMIN**

Elina Suominen

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Toukokuu 2018

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro gradu -seminaari ja -tutkielma, 40 op

SUOMINEN, ELINA: Kuntaorganisaatioiden työnantajakuva johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden silmin

Pro gradu -tutkielma, 87 sivua, 3 liitettä (5 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

toukokuu 2018

---

kunnat, maine, mielikuva, työnantajat

Tutkielma tarkastelee kuntaorganisaatioiden työnantajakuva Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkökulmasta. Työnantajakuvan tutkimisen voidaan ajatella olevan tärkeää, jotta organisaatiot pystyvät rekrytoimaan mahdollisimman hyvin osaavia työntekijöitä tulevaisuudessa.

Tehdyn internetkyselyn avulla pyrittiin selvittämään, millainen työnantajakuva kuntaorganisaatioilla on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä. Tutkielmassa tarkastellaan, pitävätkö johtamiskorkeakoulun opiskelijat kuntaorganisaatioita houkuttelevina työnantajina ja ovatko he kiinnostuneita työllistymään kuntaorganisaatioihin tulevaisuudessa.

Saatujen tuloksien perusteella näyttäisi siltä, että opiskelijoiden näkemykset kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta ovat selvästi jakautuneet. Osa vastaajista piti kuntaorganisaatioita vetovoimaisina ja kiinnostavina työnantajina ja toinen osa vastaajista puolestaan epähoukuttelevana, eikä kuntien työnantajakuva ole heidän mielestään kovin hyvä. Tuloksien mukaan kuntaorganisaatioiden vetovoimaisuus näyttäisi häviävän mahdollisesti yksityiselle sektorille sekä valtiolle. Vastaajien keskuudessa kuntaorganisaatioiden vahvuuksina pidettiin erityisesti työpaikan varmuutta ja pysyvyyttä, työpaikan sopivaa sijaintia, työnantajan moraalisia ja eettisiä arvoja sekä mahdollisuuksia sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset.

Vastaajien mielestä työnantajakuvalla on selvästi vaikutusta työpaikkaa haettaessa. Työpaikkaa valittaessa selvästi tärkeimpiä ominaisuuksia vastaajien mielestä olivat työn mielenkiintoisuus, uralla etenemisen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tämän tutkielman kontekstissa vaikuttaakin siltä, että organisaatiot pystyvät houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä mahdollisesti paremmin työn ja organisaation ominaisuuksilla (esim. työn mielenkiintoisuudella) kuin vahvalla työnantajakuvalla.

Saatujen tuloksien perusteella ei voi tehdä kunnollisia yleistyksiä, koska vastausmäärä jäi alhaiseksi, vaan tuloksia voidaan pitää lähinnä suuntaa-antavina. Johtopäätöksenä todettiin, että opiskelijat ovat yksilöitä, eikä heitä voi pitää homogeenisenä ryhmänä. Työnantajakuvasta puhuttaessa onkin hyvä muistaa, että työnantajakuva on yleensä jonkun näkemys tai mielipide työnantajasta, eikä se aina vastaa todellisuutta.

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIELMAN PERUSVALINNAT.....	7
2.1	Tutkielman päätehtävät ja tavoitteet .....	7
2.2	Katsaus aiempaan tutkimukseen .....	9
2.3	Tutkielman rakenne .....	11
3	MAINE JA SEN LÄHIKÄSITTEET.....	13
3.1	Imago, mielikuva ja brändi .....	14
3.2	Maine .....	16
3.2.1	Maineen muodostuminen .....	17
3.2.2	Maineen nelikenttä .....	20
3.2.3	Kuntien maineeseen vaikuttavat tekijät.....	21
3.3	Yhteenveto maineesta ja sen lähikäsitteistä .....	21
4	TYÖNANTAJAKUVA.....	24
4.1	Työnantajakuva määritelmä .....	24
4.2	Työnantajakuva muodostuminen .....	25
4.3	Työnantajakuva ja maineen myönteiset vaikutukset.....	27
5	Y-SUKUPOLVI.....	30
5.1	Y-sukupolven käsite.....	30
5.2	Y-sukupolvi työelämässä .....	32
5.3	Y-sukupolvi, työnantajakuva ja työn ominaisuudet.....	35
5.4	Yhteenveto: Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	37
6	KUNTAORGANISAATIOT TYÖNANTAJINA NYT JA TULEVAISUUDESSA .....	39
6.1	Kuntaorganisaatiot työnantajina .....	39
6.2	Maakuntaudistuksen vaikutukset kuntaorganisaatioihin työnantajina.....	41
6.2.1	Maakuntaudistus pääpiirteissään.....	41
6.2.2	Maakuntaudistus ja henkilöstö .....	43
7	TUTKIELMAN TOTEUTUS .....	45
7.1	Perusjoukkona johtamiskorkeakoulun opiskelijat.....	45
7.2	Tutkimusprosessin eteneminen .....	46
7.3	Aineiston kerääminen .....	46
7.4	Kysymyslomakkeen ja kysymysten laatiminen .....	47
7.5	Aineiston käsittely ja analyysi .....	49
7.6	Tutkielman luotettavuus.....	50
8	JOHTAMISKORKEAKOULUN OPISKELIJOIDEN NÄKEMYKSET KUNTAORGANISAATIOIDEN TYÖNANTAJAKUVASTA.....	54
8.1	Taustamuuttajat.....	54

8.2	Kokemukset kunnalla työskentelystä.....	56
8.3	Tulevaisuuden näkymät kunnalla työskentelystä.....	57
8.4	Kuntien vetovoimaisuus työntajana verrattuna muihin toimialasektoreihin.....	58
8.5	Työpaikan valintaan vaikuttavat ominaisuudet.....	60
8.6	Kuntiin liitetty ominaisuudet .....	62
8.7	Työnantajakuva merkitys ja kuntien työnantajakuva.....	66
8.8	Y-sukupolven liitettyjen ominaisuuksien ilmeneminen .....	72
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
	LÄHTEET .....	81
	LIITTEET .....	88
	Liite 1. Saatekirje .....	88
	Liite 2. Kuva kyselylomakkeesta .....	89
	Liite 3. Vastauksissa mainitut adjektiivit .....	92

## KUVIOT

Kuvio 1. Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002, 93) .....	20
Kuvio 2. Kuntamaineeseen vaikuttavat tekijät (Aula ym. 2007).....	21
Kuvio 3. Maineen ja sen lähikäsitteiden suhde (Aula & Heinonen 2002; Fombrun 1996; Kielitoimiston sanakirja 2016).....	23
Kuvio 4. Tutkielman teoreettinen viitekehys tiivistettynä.....	38
Kuvio 5. Kuntien lukumäärä asukasluvun mukaan (Suomen kuntaliitto 2017) .....	39
Kuvio 6. Maakunnille siirtyvät tehtävät ja henkilötyövuodet (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c).....	44
Kuvio 7. Tutkimusprosessin päävaiheet (mukaillen Heikkilä 2014, 23).....	46
Kuvio 8. Vastausjakauma tulevaisuudennäkymät kunnalla työskentelystä.....	58
Kuvio 9. Toimialojen vetovoimaisuuden vastausjakauma .....	59
Kuvio 10. Toimialojen vetovoimaisuuksien vastausjakaumat tutkinto-ohjelmittain .....	60
Kuvio 11. Työpaikan valintaan liittyvien ominaisuuksien vastausjakauma .....	60
Kuvio 12. Työpaikan valintaan vaikuttavien ominaisuuksien keskiarvot .....	62
Kuvio 13. Kuntaorganisaatioihin liitettyjen ominaisuuksien vastausjakauma .....	62
Kuvio 14. Kuntiin liitettyjen ominaisuuksien keskiarvot .....	63
Kuvio 15. Työpaikan valintaan vaikuttavien ominaisuuksien ja kuntatyönantajiin liitettyjen ominaisuuksien keskiarvojen vertailu.....	64
Kuvio 16. Tärkeimmät työpaikkaa valittaessa koetut ominaisuudet ja niiden erot kuntatyönantajiin yhdistettynä.....	65
Kuvio 17. Eniten kuntatyönantajiin liitettyt ominaisuudet ja niiden erot työpaikkaa valittaessa.....	66
Kuvio 18. Vastausjakauma väittämään ”Työnantajakuva on minulle suuri merkitys hakiessani työpaikkaa” .....	67
Kuvio 19. Vastausjakauma kysymykseen ”Millainen työnantajakuva kunnilla on mielestäsi?” .....	67
Kuvio 20. Vastausjakauma väittämään ”Pidän yleisesti ottaen kuntia erittäin hyvinä työnantajina” .....	68
Kuvio 21. Vastausjakauma kysymykseen ”Millaiseksi arvioisit viimeaikaiseen kuntien työnantajamaineeseen liittyvää lukemaasi, kuulemasi ja/tai näkemääsi julkisuutta?”.....	69
Kuvio 22. Vastausjakauma kysymykseen ”Miten tuleva maakuntauudistus mielestäsi vaikuttaa kuntien työnantajakuvaan?”.....	70

## TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien tutkinto-ohjelmat ja opintosuunnat.....	55
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma.....	56
Taulukko 3. Vastaajien opintovuosien jakauma.....	56

# 1 JOHDANTO

Usein nykypäivänä puhutaan siitä, että elämme hektisessä ajassa, jossa tapahtuvat muutokset ovat nopeita. Muutokset koskettavat myös työelämää. On puhuttu myös siitä, että työelämä tulee muuttumaan huomattavasti tulevaisuudessa. Erityisesti puhetta on ollut globalisaatiosta, teknologisesta kehityksestä ja talouden kestävyysvajeesta. Yhtenä suurena muutoksena on voitu pitää myös sitä, että suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, jolloin työvoiman määrä vähenee ja niin sanottu y-sukupolvi astuu yhä enemmän työelämään. Tämän seurauksena organisaatiot voivat joutua kilpailemaan lahjakkaasta työvoimasta entistä enemmän (Ritz & Waldner 2011, 292).

Elämme hektisessä ajassa, jossa jatkuvasta muutoksesta on monin tavoin tullut arkipäivää. Suomen kunnat eivät ole poikkeus, nekin elävät jatkuvassa muutoksessa (Sallinen & Majoinen & Salenius 2012, 14). Tämän tutkielman kirjoittamishetkellä kunnissa eletään monella tavalla muutoksien ja haasteiden aikaa. Kipuillaan sote- ja maakuntauudistuksen kanssa, tuottavuutta pitäisi parantaa ja kuntien pitäisi pystyä houkuttelemaan osaavia työntekijöitä. Kunnat ovatkin Suomessa erittäin suuri työnantaja. Kuntien henkilöstömäärästä on olemassa erilaisia laskemia ja esimerkiksi Kevan laskelman mukaan kuntatyöntekijöitä oli vuonna 2015 yhteensä noin 520 000 henkilöä (Keva 2016). Kevan (2016) tekemän ennusteen mukaan lähivuosina eläkkeelle siirtyy yhteensä arviolta noin 18 000 kuntatyöntekijää vuosittain. Erityisenä haasteena rekrytoinnin näkökulmasta pidetään työvoiman saattavuutta. Esimerkiksi Henry Ry:n tekemän henkilöstöbarometrin (2013) mukaan monet haastateltavat olivat huolissaan siitä, saadaanko kuntiin tarvittava määrä työvoimaa tulevaisuudessa.

Sanotaankin, että hyvän työnantajakuvan avulla organisaatiot pystyvät houkuttelemaan paremmin osaavaa henkilöstöä. Työnantajakuvalla ajatellaan olevan suuri vaikutus uuden henkilöstön rekrytoinnissa ja nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa (Forma, Halonen, Pakarinen & Yli-Suomu 2012, 20). Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66). Usein kuntien haasteena pidetäänkin juuri tätä työnantajakuvan rakentamista (Forma ym. 2012). Tämän vuoksi voidaan ajatella, että kuntien työnantajakuvaa on tärkeää tutkia. Kuntien työnantajakuvaan on hyvä kiinnittää huomiota, jotta kunnat saavat myös tulevaisuudessakin osaavaa henkilöstöä.

Tässä tutkielmassa käsitellään kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaa Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, millainen työnantajakuva kuntaorganisaatioilla on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä. Mielenkiinnon kohteena on,

ovatko johtamiskorkeakoulun opiskelijat kiinnostuneita työllistymään kuntaorganisaatioihin tulevaisuudessa. Tutkielmaa varten on tehty kyselytutkimus johtamiskorkeakoulun opiskelijoille.

## 2 TUTKIELMAN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkielman päätehtävät ja tavoitteet

Tutkimuksilla on aina jonkinlainen tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisten valintojen tekemistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkemyksiä kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta. Työnantajakuvan tutkimisen voidaan ajatella olevan tärkeää, jotta organisaatiot pystyvät rekrytoimaan mahdollisimman hyvin osaavia työntekijöitä. Tässä tutkielmassa työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille (Korpi ym. 2012, 66).

Monessa lähteessä mainitaan, että kuntaorganisaatioiden ajatellaan olevan epähoukuttelevia työpaikkoja (esim. Pakarinen & Mäki 2014). Myös julkisesta keskustelusta saa usein sellaisen kuvan, että kuntaorganisaatioita ei pidetä kovin vetovoimaisina työnantajina. Useissa lähteissä mainitaan myös, että kuntien haasteena pidetäänkin juuri tätä työnantajakuvan rakentamista (Forma ym. 2012). Voidaan myös ajatella, että julkisen sektorin organisaatioiden työnantajakuvan parantamista voidaan pitää tärkeänä ominaisuutena tulevaisuuden kannalta (Ritz & Waldner 2011, 291).

Tutkielman varsinainen päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millainen kuntaorganisaatioiden työnantajakuva on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä?

Tarkoituksena on selvittää, pitävätkö vastaajat kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaa huonona, hyvänä vaiko neutraalina? Tutkielmassa tarkastellaan, pitävätkö johtamiskorkeakoulun opiskelijat kuntaorganisaatioita houkuttelevina työnantajina ja ovatko he kiinnostuneita työllistymään kuntaorganisaatioihin tulevaisuudessa. Tutkielmassa tarkastellaan myös sitä, onko johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä työnantajakuvalla vaikutusta hakiessa työpaikkaa.

Julaisuudessa on puhuttu jo usean vuoden ajan y-sukupolvesta ja siitä, miten y-sukupolvi eroaa useilla eri tavoilla vanhemmista sukupolvista, esimerkiksi työelämän odotuksien ja käsityksien osalta. Myös kirjallisuudessa esitetään usein erilaisia ominaisuuksia siitä, millaisia y-sukupolven edustajat ovat. Esimerkiksi y-sukupolvesta puhuttaessa mainitaan usein, että y-sukupolvi asettaa vapaa-ajan



sekä perhe-elämän ansiotyön edelle (esim. Twenge, Campbell, Hoffman & Lance 2010). Tarkoituksena tässä tutkielmassa onkin tarkastella näiden y-sukupolveen liitettyjen ominaisuuksien esiintymistä johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden keskuudessa.

Tilastojen valossa kunta-ala työllistää jonkin verran korkeakoulutettuja, joten erityisesti tämän vuoksi yliopisto-opiskelijoiden käsityksiä on järkevää tutkia. Esimerkiksi vuonna 2011 kunta-alan henkilöstöstä oli 35 % korkeakoulutettuja (Forma ym. 2012). Tutkimuskohteeksi on rajattu pelkästään johtamiskorkeakoulun opiskelijat, vaikka yhtä hyvin voitaisiin tutkia esimerkiksi yleisesti yliopiston kaikkia opiskelijoita. Johtamiskorkeakoulun opiskelijat ovat rajautuneet tutkittavaksi lähinnä erityisen kiinnostuksen vuoksi sekä siksi, että johtamiskorkeakoulusta valmistuneita voi työllistyä kuntaorganisaatioihin.

Kuntien työntantajakuva sekä myös mainetta voi olla mielekästä tutkia, koska Suomen kunnat ovat tärkeitä yhteiskunnallisia toimijoita jokaiselle suomalaiselle. Kunnat ovat tärkeä osa suomalaisten lähes jokapäiväistä elämää, joten kunnat ovat kaikille suomalaisille jollain tavoin tuttuja (Sallinen ym. 2012, 3). Täten voidaankin ajatella, että kaikilla suomalaisilla sekä myös opiskelijoilla on omat näkemyksensä kuntaorganisaatioiden toiminnasta, maineesta sekä mahdollisesti myös työnantajakuvasta.

Tutkielman tavoitteena on saada yleiskuva siitä, millainen työntantajakuva kuntaorganisaatioilla on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä. Tutkielma on luonteeltaan lähinnä kuvailevaa eli deskriptiivistä tutkimusta, jonka avulla on tarkoitus luoda kuvauksia tutkittavista asioista. Kuvailevaa tutkimusta pidetään usein tutkimuksien perusmuotona ja lähes jokaisessa tutkimuksessa on kuvailevan tutkimuksen osatekijöitä. Kuvaileva tutkimus pohtii yleensä kysymyksiä mikä, millainen, missä ja milloin. (Heikkilä 2010, 14.)

Luonnollisesti tutkielman yksi tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, jonka avulla kuntatyönantajat voisivat mahdollisesti parantaa työnantajakuvaansa. Uutta tietoa luodaan siinä mielessä, että samankaltaista tutkielmaa ei ole tehty mahdollisesti aikaisemmin. Erityisesti opiskelijoiden käsityksiä kuntaorganisaatiosta työntajana on tutkittu vähän ja tämän tutkielman avulla on tarkoitus pystyä korjaamaan paremmin olemassa oleva tutkimusaukko. Voidaan myös sanoa, että tutkielman hyödyllisyyttä voidaan perustella sillä, että aihe on myös ajankohtainen. Tuleva maakuntauudistus tulee muuttamaan nykyisten kuntien toimintaa sekä henkilöstömääriä. Nyt onkin viimeisiä hetkiä tutkia nykyisten kuntaorganisaatioiden työnantajakuva ennen tulevaa maakuntauudistusta.

Organisaatioiden työnantajakuva voidaan tutkia useilla tavoilla. Tässä tutkielmassa päädyttiin tekemään kysely johtamiskorkeakoulun opiskelijoille. Kuntaorganisaatioiden työnantajakuva voisi tutkia myös monella muulla tavalla, kuten tekemällä esimerkiksi teemahaastatteluja. Kyselyyn päädyttiin lähinnä sen vuoksi, että kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta ei ole tehty mahdollisesti aikaisemmin yleiskatsausta. Teemahaastattelulla voisikin paremmin tarkastella yleiskatsauksen jälkeen esimerkiksi sitä, mistä kuntaorganisaatioiden työnantajakuva muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa.

## **2.2 Katsaus aiempaan tutkimukseen**

Työnantajakuvia, organisaatioiden imagoa ja mainetta on tutkittu paljon. Kirjallisuutta selaamalla voi hyvin huomata, että imagoa sekä mainetta voidaan tutkia monella eri tieteenalalla eli tutkimus on monitieteellistä. Erityisesti mainetta näytetään tutkittavan markkinoinnin sekä viestinnän alalla. On jopa olemassa erityisiä organisaatioita, jotka keskittyvät työnantajakuvien ja organisaatioiden maineen tutkimiseen sekä kehittämiseen (esim. T-media). Joissain organisaatioissa työnantajakuva (erityisesti sisäistä työnantajakuva) voidaan pyrkiä selvittämään esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Pääasiassa tutkimus on kohdistunut yksityisiin organisaatioihin. Varsinaisia tutkielmia eri organisaatioiden työnantajakuvista ja organisaatioiden maineista on tehty yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen puolelta jonkin verran viime vuosina. Varsinaisia kuntien työnantajakuvia on tutkittu selvästi vähemmän. Voidaan jopa sanoa, että akateemista tutkimusta on tehty yllättävän vähän. Toki vähäisen tutkimuksen määrää voi selittää se, että tehdyt kuntakohtaiset työnantajakuviin liittyneet tutkimukset eivät ole julkisia, vaan tutkimukset on voitu teettää jollain tutkimuksiin erikoistuneella yrityksellä. Kuntien työnantajakuvan ja kuntamaineen tutkimuksen vähäisyyttä voidaan pitää sinänsä yllättävänä, koska monissa kunnissa tiedostetaan tulevaisuuden rekrytointihaasteet ja siihen liittyvät ongelmat. Tämän voi esimerkiksi huomata siitä, että on julkaistu päättäjille suunnattu kuntien työnantajakuva käsittelevä opas (nimeltään Kunnan työnantajakuva – päättäjän opas maineenhallintaan). Halosen (2016, 23) mukaan tutkimuksen vähäisyyttä voidaan selittää sillä, että kaupunkitutkimuksen keskuudessa maine keskustelu on yleistynyt vasta 2000-luvulla.

Yleisiä kuntien maineeseen liittyviä tutkimuksia on Suomessa tehty muutamia. (esim. Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007). Yksittäisiä kuntakohtaisia mainetutkimuksia on tehty ja esimerkiksi työnantaja-mainetta on tutkittu joissain kunnissa. Vuonna 2007 on julkaistu monitieteellinen tutkimus kaupunkimaineesta nimeltään ”Kaupunkimaine, Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä” (Aula ym. 2007). Tutkimus tarkastelee yhdeksän suomalaisen kaupungin maineen

rakennetta ja maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Kyseisen tutkimuksen mukaan hyvä maine voi tehdä kaupungista vetovoimaisen eli tutkimuksessa maine nähdään kaupunkien kannalta tärkeänä. Veto-voimaisuuden nähdään edistävän kaupunkien kilpailukykyä ja kaupunkien menestymistä tulevaisuudessa. Aulan ym. (2007) mukaan kaupunkimaine on moniulotteinen ilmiö, joka rakentuu sidosryhmien mielikuvista ja kokemuksista. (Aula ym. 2007, 95.) Maine koostuu heidän mukaansa toiminnasta, toiminnasta syntyneistä kokemuksista ja mielikuvista, jotka syntyvät toistensa vuorovaikutuksessa (mt. 7).

Ennen vuoden 2007 kaupunkimainetutkimusta julkaistiin kovin samanlainen selvitys vuonna 2004. Selvitys on Suomen kuntaliiton ja viestintätoimisto Pohjoisrannan tekemä, ja se käsittelee kuntamainetekijöitä. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat kuntien maineeseen ja näitä erilaisia tekijöitä tutkimuksessa löydettiin yhteensä kuusi kappaletta. Tutkimuksen mukaan kunnan johtamiskulttuuri oli vastaajien mielestä tärkein mainetekijä. Johtamiskulttuurilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kunnan johdon vastuullisuutta, ammattitaitoa sekä luotettavuutta, rehellisyyttä ja yhteistyökykyä. Seuraavaksi tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin kunnan palvelutarjonta sekä henkilöstöpolitiikka. Kestävää kehitystä ja kunnan muutosherkkyyttä pidettiin seuraavaksi tärkeimpinä. Kestävä kehitys viittaa tässä yhteydessä osallistavaan, eettiseen sekä ympäristöystävälliseen lähestymistapaan. Kuntakuva oli mainetekijöistä vastaajien mukaan vähiten tärkein. Kuntakuvalla tarkoitetaan tässä yhteydessä lähinnä sitä, miten kunta näkyy julkisuudessa, miten sitä arvostetaan ja kuinka hyvin se tunnetaan. (Selvitys kuntamainetekijöistä 2004.) Näiden edellä mainittujen tutkimuksien valossa voidaankin todeta, että kuntien maineeseen vaikuttavatkin useat eri asiat.

Kuntaorganisaatioiden sisäistä työnantajakuvaa on myös tutkittu hiukan. Kuntien eläkevakuutus on tutkinut vuodesta 2008 lähtien joka toinen vuosi kunta-alan työhyvinvointia sekä työnantajamainetta tekemällä puhelinhaastatteluja kunta-alan työntekijöille. Vuoden 2008 tutkimusta on kutsuttu nimellä Kunta-alan työsyke ja vuodesta 2010 lähtien tutkimusta on kutsuttu Julkisen alan työnhyvinvointitutkimukseksi. Tutkimuksissa on kysytty, suosittelisivatko kunta-alan työntekijät työpaikkaansa tuttavillensa. Aikaisemmin tätä ei ole kysytty yleisesti koko kunta-alan työntekijöiltä, vaan lähinnä yksittäisissä kuntakohtaisissa kyselyissä. Vuoden 2008 tutkimuksen mukaan jopa 74 % vastaajista suosittelisi työnantajaa muille. (Pekka, Forma & Saarinen 2008, 25–26.) Tuorein Kevan tekemä Julkisen alan työnhyvinvointitutkimus on tehty vuonna 2016. Vuoden 2016 tutkimuksen mukaan 79 % kunta-alan työntekijöistä suosittelisi työpaikkaansa ja erityisesti hallinto- ja toimistotyössä olevista henkilöistä työpaikkaansa suosittelisi 78 %. Kevan tutkimuksissa vuodesta 2008 lähtien suosittelijoiden

määrä on pysynyt suhteellisen samanlaisena ja eroa on ollut vain muutama prosenttiyksikkö. (Pekkarinen & Pekka 2016, 24–25.) Suuria eroja eri alojen työntekijöillä ei suositteluisissa näytä olevan. Näiden kyseisten Kevan tutkimuksien mukaan kunta-alalla on myönteinen sisäinen työnantajakuva. Eri-tyisesti tutkimuksissa nuoremmat vastaajat suosittelivat kuntatyönantajia hiukan muita työntekijöitä enemmän, mikä on etenkin tämän tutkielman kannalta huomionarvoista. (Pekkarinen & Pekka 2016, 24–25; Pekka, Forma & Saarinen 2008, 25–26.)

Vuonna 2012 Suomen kuntaliitto, Kuntatyönantajat sekä Keva tekivät Kunta-alan vetovoima 2012 tutkimuksen, jossa selvitettiin 15–25 vuotiaiden suomalaisten nuorten käsityksiä kunnan vetovoimasta. Nuorten mielestä kunnan vetovoimaa lisääviä tekijöitä olivat muun muassa turvallinen ja pitkäaikainen työ sekä lakien ja säädöksien noudattaminen. Vetovoimaa heikentäviä tekijöitä olivat puolestaan muun muassa heikot mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja organisaation toimintaan, heikot asiakaskokemukset sekä näkemys alhaisesta palkasta. Mieluisimpana työnantajana nuorista lähes puolet piti yksityistä sektoria ja vain 9 % vastaajista halusi töihin kunnalle. Tärkeimpinä ominaisuuksina työelämässä nuoret pitivät hyvää ilmapiiriä, varmuutta työpaikan säilymisestä sekä mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön. (Kunta-alan vetovoima 2012.)

## 2.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma etenee niin, että aluksi käsitellään teoriaa. Kolmannessa luvussa esitellään maineen moniulotteista käsitettä sekä sen muutamaa lähikäsitettä, imagoa, mielikuvaa ja brändiä. Kolmannessa luvussa esitellään myös sitä, mistä tekijöistä maine voi muodostua. Maineen käsitettä on tarkasteltu tässä tutkielmassa, koska maineen (etenkin organisaation maineen) ajatellaan usein juuri vaikuttavan työnantajakuvaan muodostumiseen. Usein ajatellaan, että työnantajakuva on osa organisaation mainetta. Tässä tutkielmassa työnantajakuva nähdäänkin maineen alakäsitteenä.

Neljännessä luvussa keskitytään työnantajakuvaan käsitteeseen, sen muodostumiseen sekä vaikutukseen rekrytoinnin onnistumisessa. Työnantajakuvaa käsittelevän luvun jälkeen tekstissä esitellään y-sukupolven käsite luvussa viisi. Y-sukupolven käsitettä on käsitelty tässä tutkielmassa etenkin sen vuoksi, että suurin osa johtamiskorkeakoulun opiskelijoista kuuluvat y-sukupolveen. Tämän jälkeen kuudennessa luvussa esitellään kuntaorganisaatiot työnantajina sekä tuleva maakuntauudistus pääpiirteissään. Tuleva maakuntauudistus liittyy tutkielman aiheeseen sillä tavoin, että se vaikuttaa kuntien toimintaan monella tavalla, kuten siten, että monet kuntaorganisaatioiden työpaikoista siirtyvät tuleville maakunnille.

Varsinaisen teoriaosion jälkeen tekstin seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta. Kyseisessä luvussa esitellään muun muassa johtamiskorkeakoulun opiskelijat, aineiston keruuta ja kysymyslomakkeen laatimista. Tämän jälkeen päästään varsinaiseen tulosten esittelyosioon, jossa esitellään saadut keskeiset tulokset kahdeksannessa luvussa. Tutkielman päättää johtopäätökset.

### 3 MAINE JA SEN LÄHIKÄSITTEET

Imago, maine, mielikuva ja brändi ovat arkikielestä tuttuja käsitteitä ja ohimennen ajateltuna vaikuttavat kovin selkeiltä. Asiaa enemmän pohtiessa voi huomata, että nämä kyseiset käsitteet eivät olekaan niin yksinkertaisia ja niiden määrittäminen onkin yllättävän haastavaa. Joskus kyseisiä käsitteitä käytetään synonyymeinä ja toisinaan käsitteillä tarkoitetaan eri asioita (Gots & Wilson 2001, 24). Aulan ja Heinosen mukaan todellisuudessa käsitteillä imago, maine sekä brändi tarkoitetaan eri asioita ja ne pitäisi erottaa toisistaan (Aula & Heinonen 2002, 33). Kuten Aula ja Heinonen (2002, 33) toteavat, mainetta ja mielikuvia tutkitaan monella eri tieteenalalla ja tämä voi selittää sen, miksi käsitteitä käytetään eri tavoin. Usein imago ja maine näyttävät olevan käsitteitä, joilla voidaan tarkoittaa lähes samaa asiaa eli käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Aula ja Heinonen (2002, 61) ovat tiivistäneet käsitteiden erot toteamalla, että "brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan". Kirjallisuudessa maineen ja imagon käsitteet voidaan nähdä siis joko synonyymeinä tai eri asiaa tarkoittavina (esim. Gotsin & Wilsonin 2001).

Karvosen mukaan jossain tapauksissa maine on imagoa parempi käsite. Hänen mukaansa imago on enemmän epämääräinen ja luotu käsite. Se peittää todellisuuden ja korostaa asioiden tiettyjä puolia. Maine perustuu enemmänkin todelliseen toimintaan. (Karvonen 1999, 47.) Myös Dutton ja Dukerich ovat teoksessaan erottaneet imagon ja maineen käsitteet toisistaan organisaation kontekstissa. Heidän mukaansa maine kuvaa niitä todellisia ominaisuuksia, joita ulkopuoliset henkilöt liittävät organisaatioon. Imago on puolestaan organisaatiossa olevien henkilöiden arvio siitä, mitä organisaation ulkopuoliset henkilöt ajattelevat organisaatiosta. (Dutton & Dukerich 1991, 547.)

Tässä tutkielmassa käytetään pääsääntöisesti maineen käsitettä. Osassa kirjallisuutta puhutaan samasta asiasta, mutta tällöin terminä käytetään maineen käsitteen sijaan imagoa tai muita sen lähikäsitteitä. Maineen käsitettä on päätetty käyttää imagon käsitteen sijasta, koska maine on käsitteenä enemmän organisaation todelliseen toimintaan pohjautuva, kun imago puolestaan vaikuttaa enemmänkin tietoisesti rakennetulta käsitteeltä (Aula & Heinonen 2002). Tässä tutkielmassa voitaisiin käyttää myös mielikuvan tai brändin käsitettä, mutta maineen käsite vaikuttaa sopivan paremmin tutkielman kontekstiin.

### 3.1 Imago, mielikuva ja brändi

Käsitteinä imago ja brändi ovat suhteellisen uusia suomenkielessä. Karvosen (2000, 52) mukaan sanat imago sekä myös brändi ilmaantuivat markkinoinnin kieleen 1930-luvulla, mutta yleistyivät 1950-luvulla USA:ssa. Suomen kieleen käsitteet ovat rantautuneet myöhemmin, kuten Karvonen toteaa teoksessaan, että 1950-luvun nykysuomen sanakirjasta löytyy imagolle määritelmäksi vain ”täysmuotoinen hyönteinen” (Karvonen 1999, 36).

Myös imagon käsitteelle voidaan löytää useita erilaisia määritelmiä (Aula & Heinonen 2002, 49). Imago on käsitteenä maineen käsitettä visuaalisempi. Sananomukaisesti imago viittaa kuvaan (Karvonen 2000, 64). Hatchin ja Schultzin mukaan imagolla tarkoitetaan ajatuksia ja uskomuksia organisaatiosta. Tällöin käsitteellä ei viitata siihen, mitä organisaatio itse ajattelee olevansa. Heidän mukaansa imago on yksilölle tai ryhmälle muodostunut kokonaisvaltainen ja eläväinen vaikutelma, joka on muodostunut organisaatiota kohtaan. (Hatch ja Schultz 1997, 359.)

Kielitoimiston sanakirjan mukaan imagolla tarkoitetaan ”henkilön, liikeyrityksen tai muun tietoisesti itsestään antamaa kuvaa” (Kielitoimiston sanakirja 2016). Karvosen (2000, 51) mukaan käsite viittaa erityisesti julkisuuden keskuudessa ”joltakin näyttämisen” tai ”todella olemisen” vastakohtaan. Myös Boorstin (1962, 185) mukaan imago on mistä tahansa kohteesta tai henkilöstä muodostettu keinotekoinen jäljitelmä. Kirjallisuudessa imagon käsite onkin selvästi määritelty monin tavoin, mutta määrittelyissä voidaan selvästi nähdä yhtenäisiä tekijöitä.

Halosen mukaan imagon käsite on kaksijakoinen. Se viittaa sekä tietoisesti annettuun kuvaan että toisaalta myös mieliin luotuun käsitykseen tai vaikutelmaan jostakin henkilöstä, tuotteesta, organisaatiosta tai alueesta. (Halonen 2016, 42.) Myös Karvosen mukaan imagon käsitteen määritelmässä voidaan nähdä kaksi eri puolta. Imagosta puhutaan jonakin ulkoisena, visuaalisena ja viestinnällisenä asiana sekä tämän lisäksi siitä puhutaan ihmismielen tai tietoisuuden sisäisenä mielikuvan asiana. Imagon käsite liittyy siis kuvan antamisesta ja sen saamisesta, viestinnästä ja viestien pohjalta rakentuvista käsitysten muodostamisesta. (Karvonen 1999, 39.) Julkisuuskuva on läheinen käsite imagolle. Karvosen mukaan julkisuuskuvalla tarkoitetaan kuvaa, joka muodostuu julkisuudessa eri medioiden välityksellä, kuten sanomalehtien ja television välityksellä (mt. 31).

Aulan ja Heinosen mukaan imago on jokaisen henkilön mielen sisäinen ilmiö. Se syntyy viestin vastaanottajassa. (Aula & Heinonen 2002, 49.) Imago muodostuu lähinnä uskomuksista ja mielikuvista

(Aula & Heinonen 2002, 61). Imago ei ole yrityksen ominaisuus, vaan enemmänkin sidosryhmien ominaisuus. Se syntyy vastaanottajan mielessä, siten kuin sidosryhmät sen havaitsevat. (Mt. 50.) Imago voidaan pyrkiä luomaan organisaation omista tavoitteista, jolloin tavoitteena on saada organisaatio näyttämään mahdollisimman hyvältä ulospäin. Erona imagon ja maineen välillä on se, että imagon voi rakentaa, mutta mainetta ei, vaan se pitää ansaita. (Mt. 52.) Voidaan myös ajatella, että esimerkiksi organisaatioilla on monta imagoa, eikä vain yhtä, koska jokaisella voi olla omanlaisensa näkemykset imagosta (Dowling 1993, 101). Näistä erilaisista imagon määritelmistä voidaan huomata se, että imagon käsitteen voi todellakin määritellä monella eri tavalla ja kuten Alvessonkin (1990, 375) toteaa, imagon käsitettä on vaikeaa määritellä.

Mielikuva on lähikäsite maineelle ja imagolle. Myös mielikuvan käsitteelle voidaan löytää useampia määritelmiä. Kielitoimiston sanakirja on määritellyt mielikuvan olevan ”sisäinen tai psyykkinen kuva jostakin; kuvitelma; mielle” (Kielitoimiston sanakirja 2016). Aulan ja Heinosen mukaan mielikuvat ovat mielen kuvia tai todellisuutta kuvaavia malleja (Aula & Heinonen 2002, 37).

Karvosen mukaan mielikuvan ja imagon käsitteet eroavat toisistaan. Imagolla viitataan lähinnä lähettäjäpuolen toimintaan ja mielikuvalla vastaanottajapuolen toimintaan (Karvosen 1999, 32). Tämän ajattelun kautta Karvonen määrittelee mielikuvan tulkinnaksi, joka syntyy tulkitsijassa annettujen merkkien perusteella (mt. 33). Mielikuvat ovat oleellisia, koska ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, suhtautumista eri asioihin sekä ohjaavat näkemyksiämme ja toimintaamme (Aula & Heinonen 2002, 37–38).

Brändin käsitteen voi ajatella olevan selkeämpi kuin imagon ja maineen käsitteet. Brändin käsitteelle voidaankin löytää kohtalaisen yhtäläisiä määritelmiä. Aulan ja Heinosen määritelmän mukaan brändi on tuotemerkkiin pohjautuva mielikuva tuotteesta kuluttajien kesken. Brändi luodaan yleensä erityisesti markkinointiviestinnän, kuten mainonnan avulla. (Aula & Heinonen 2002, 61.) Brändi on kielitoimiston sanakirjan mukaan ”tuote(merkki), yritys, henkilö tai muun sellainen, jolle on markkinoinnin yms. avulla luotu tai syntynyt laaja (myönteinen) tunnettuus” (Kielitoimiston sanakirja 2016). Aula ja Heinosen (2002, 26) mukaan brändi on tuotemerkki tai kuva kuluttajien keskuudessa sekä erottautumiskeino, joka perustuu liian usein vain visuaalisiin keinoihin. Barrowin ja Mosleyn (2005) mukaan brändin käsitettä käytetään nykypäivänä kuvaamaan lähinnä mitä tahansa, jolla on erillinen identiteetti ja siihen liittyvä maine.



### 3.2 Maine

Maineen käsitettä käytetään monella eri tieteenalalla eikä käsitteellä näytä olevan yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Tämä voi tehdä käsitteen hahmottamisesta vaikeaa. Mainetta käsittelevää kirjallisuutta selaamalla voidaan huomata, että maineen käsitettä on pyritty määrittelemään useilla tavoilla. Maineen erilaisissa määrittelytavoissa voidaan nähdä paljon yhtäläisyyksiä, mutta hiukan myös painotuksellisia eroja. Usein kirjallisuudessa maine määritellään sisällöllisesti kohtalaisen samalla tavalla, jolloin käsitteen määrittelytavoissa olevat erot muodostuvat lähinnä sanavalinnoista. Tällöin siis sisällöllisesti toistetaan samoja asioita, mutta määrittelyissä käytetään eri sanoja tai jopa synonyymejä. Toki kirjallisuudessa voidaan nähdä maineen käsitteen määrittelytavoissa pieniä eroja, kuten maine ja imago voidaan nähdä joko synonyymeinä tai eri asioita tarkoittavina asioina (Gotsi & Wilson 2001, 24).

Fombrunin mukaan maine on havaintojen kokoelma, jossa yhdistyvät menneet tapahtumat sekä tulevaisuuden odotukset. Hänen mukaan maine koostuu monista ominaisuuksista, joista tärkeimpinä voidaan pitää uskottavuutta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja vastuullisuutta. (Fombrun 1996, 72.) Yksi selkeimmistä maineen määritelmistä on sanakirjan määritelmä, jonka mukaan maine on ”jostakin vallitseva käsitys tai mielipide” (Kielitoimiston sanakirja 2016). Smythe, Dorward ja Reback määrittelevät maineen olevan kerrottujen tarinoiden joukko (Karvonen 2001, 17). Usein maine määritellään Bromleyn (1993) määritelmän mukaan: Maine on jossain sosiaalisessa ryhmässä vallitsevaksi ja yhteiseksi koettu uskomusten kokonaisuus, joka voi olla subjektiivinen. Usein se sisältää jonkinlaisen arvioinnin aiheen arvosta tai luonteesta. (Aula & Heinonen 2002, 34.) Maine sanana viittaa suomenkielessä puhumiseen ja kuulemiseen, eikä niinkään näkemiseen, kuten imagon termi (Karvonen 2000, 64). Pohjasanan voidaan ajatella olevan ”mainita” (Karvonen 2001, 17).

Aula ja Heinonen ovat teoksessaan huomioineet, että maineen määrittelyissä keskitytään yleensä kolmeen asiaan. Usein määrittelyissä maine on jotain, josta puhutaan, mainitaan ja kerrotaan. Siihen liittyy usein myös jokin arviointi asiasta. Se voi olla huono tai hyvä. Maine nähdään usein olevan ja rakentuvan sidosryhmissä (tai muissa vastaavissa). (Aula & Heinonen 2002, 36.)

Maineen käsitteeseen voi ajatella kuuluvan kaksi eri puolta. Maine viittaa tunnettuuteen eli siihen, että ihmiset tuntevat henkilön tai organisaation nimeltään ja maineeltaan. Tämä tunnettuus kytkeytyy

erityisesti viestintään, kuten puhumiseen ja kuuntelemiseen. Toiseksi käsite viittaa ”arvostelman antamiseen tai todistuksen lausumiseen kohteesta.” Maine voi siis tällöin olla kielteinen tai myönteinen. (Karvonen 2001, 17.)

Usein kirjallisuudessa maineen käsitteen yhteydessä pohditaan myös organisaation (yrityksen) maineen käsitettä. Joskus kirjallisuudessa maine ja organisaation maine näyttäisikin menevän keskenään sekaisin. Maineen käsitteen tavoin myös organisaation maineen käsite on määritelty kirjallisuudessa monin tavoin. Gotsi ja Wilson ovat määritelleet organisaation maineen sidosryhmien kokonaisarvioinniksi organisaatiosta, joka on kehittynyt ajan myötä. Se perustuu sidosryhmien kokemuksiin yrityksestä sekä muihin viestinnän muotoihin tai symboleihin, joilla organisaatio informoi toiminnastaan. (Gotsi ja Wilson 2001, 29.) Fombrun on puolestaan määritellyt organisaation maineen kokonaiskuvaksi, jonka sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat siitä muodostaneet verrattaessa kilpailijoihin. Hänen mukaansa organisaatiolla voi olla olemassa monta eri mainetta, riippuen sidosryhmästä. (Fombrun 1996, 37.) Organisaation maine on Aulan ja Heinosen (2002, 26) mukaan sidosryhmien näkemys ja arvio organisaatiosta ja siitä, miten luotettava organisaatio on. Näillä eri sidosryhmillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation asiakkaita, omistajia ja muita ryhmiä, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä.

### **3.2.1 Maineen muodostuminen**

Yleensä ajatellaan, että hyvä tai myönteinen maine on tavoiteltava asia ja sillä voi olla paljon myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi organisaatioiden toimintaan. Mahdollisesti tämän vuoksi maineen muodostumista on pohdittu paljon kirjallisuudessa. Kirjallisuudessa onkin esitelty paljon asioita, joiden ajatellaan vaikuttavan maineen (etenkin organisaation maineen) muodostumiseen.

Organisaation maine ei synny tyhjästä, vaan se kumpuaa organisaation sisältä ja organisaation työntekijät ovat sen tärkeimpiä välittäjiä (Aula & Mantere 2005, 67). Se ei myöskään rakennu hetkessä, vaan se on pitkän ajan tulos organisaation toiminnoista, historiasta, rakennetusta mielikuvasta sekä imagosta (Aula & Heinonen 2002, 36–37). Maine perustuu mielikuviin ja kokemuksiin (mt. 61). Fombrunin mukaan kestävä maine voidaan pyrkiä luomalla vahva vuorovaikutussuhde asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Fombrun 1996, 60). Jotta organisaatio saa hyvän maineen, tulee sen olla hyvä työpaikka, tarjota oikealla tavalla tuotteita ja palveluita asiakkaille, toimia hyvänä sijoituksena omistajilleen sekä olla arvostettu yrityskansalainen omassa yhteisössään (mt. 11).

Organisaation maine rakentuu organisaation hyvien tekojen pohjalle ja se rakentuu yleisössä. Maine on tarinoita, joita organisaatiosta kerrotaan, mutta hyvä organisaation toiminta ei takaa hyvää mainetta, vaan maineella on myös kommunikatiivinen puolensa. Kommunikointi hyvästä teosta on siis keskeistä. (Aula & Mantere 2005, 26.) Karvosen mukaan maineen voi ajatella rakentuvan kahteen eri osapuolen näkemykseen ja tätä mallia Karvonen kutsuu yksinkertaiseksi malliksi. Tällöin ideana on, että ensimmäinen osapuoli on se, josta käsitys muodostetaan ja toinen on se, jolle käsitys muodostuu. Nämä osapuolet kohtaavat toisensa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Karvonen 2000, 57.)

Karvosen mukaan maine tulee ansaita, eikä mainetta voi muokata (Karvonen 1999, 18). Tämä on myös se tekijä, joka erottaa maineen ja imagon käsitteet. Imagon voi rakentaa, mutta mainetta ei, vaan se pitää ansaita (Aula & Heinonen 2002, 52). Mainetta voidaan kuitenkin pyrkiä hallitsemaan oman toiminnan kautta (Karvonen 1999, 18). Usein puhutaan maineenhallinnasta (tai mainejohtamisesta), jolla tarkoitetaan yleensä organisaation strategista toimintaa, jonka avulla pyritään ohjaamaan omaa toimintaa sekä sen avulla pyritään vaikuttamaan organisaatioon liittyviin mielikuviin ja tulkintoihin (Aula & Heinonen 2002, 212).

Maineen muodostumiseen vaikuttavat omakohtaiset kokemukset, kuulopuheet sekä keskustelut toisten kanssa. Näiden lisäksi mainetta muodostavat mediaviestintä ja mediajulkisuus. (Karvonen 2001, 18.) Juholinin (2004, 149) mukaan organisaation imago ja maine syntyvät kaikesta organisaation tekemisestä, toiminnan kertomisesta sekä siitä, mitä muut kertovat. Kaiken kaikkiaan maine muodostuu siis monien eri tahojen näkemyksistä eli voidaan sanoa, että maine muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Aulan ja Mantereen (2005, 27) mukaan organisaation hyvä maine edellyttää kolmea eri tekijää: hyviä tekoja, hyvää viestintää sekä hyviä suhteita. Hyvällä maineella voi olla lukuisia myönteisiä vaikutuksia. Hyvä maine voi auttaa organisaation hyvään vetovoimaan, joka puolestaan voi houkutella organisaatioon uutta osaavaa työvoimaa (mt. 35). Se voi auttaa myös pitämään nykyisen työvoiman organisaatiossa, lisätä henkilöstön sitoutumista sekä tuottavuutta (mt. 58). Vetovoimaisella organisaatiolla voi olla myös paremmat edellytykset taloudelliseen menestykseen (Aula & Heinonen 2002, 64). Hyvä maine voi vaikuttaa myös esimerkiksi ostopäätöksiin ja luoda taloudellisia sekä strategisia etuja (Aula & Mantere 2005, 58). Maineen voidaan todeta vaikuttavan myös organisaation vakauteen, voittoihin sekä suorituskykyyn (Luoma-Aho 2008, 448). Aulan ja Mantereen mukaan organisaatiolle maine on

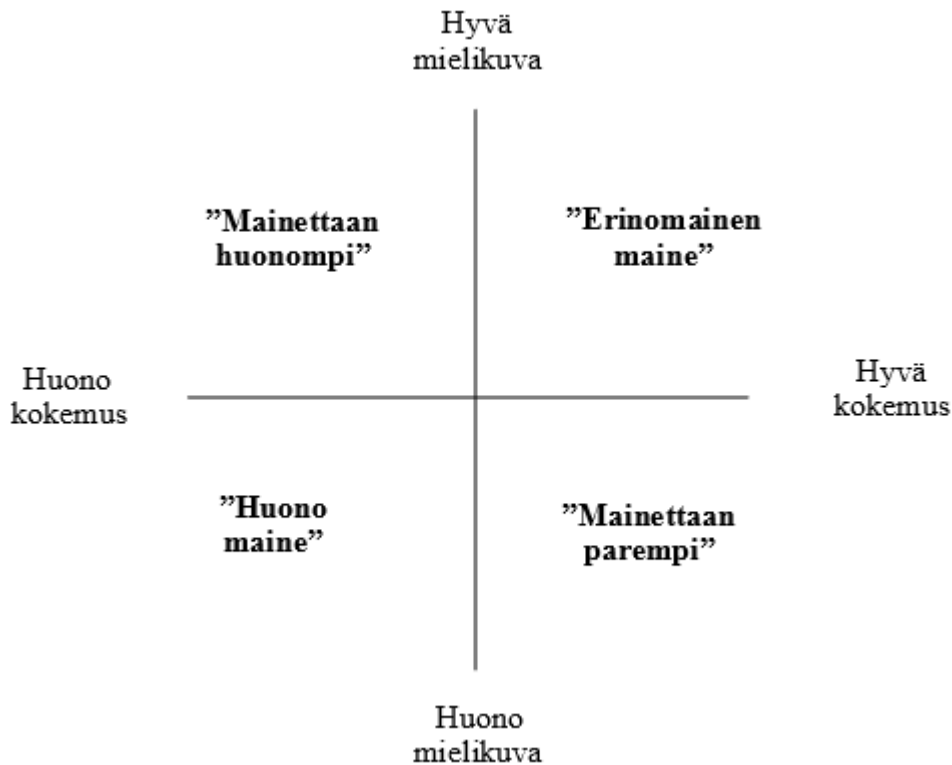
pääomaa, johon kannattaa panostaa. Sitä tulee johtaa sekä hallita ja organisaation on hyvä ottaa strategiassaan huomioon myös maineenhallinta, koska pahimmassa tapauksessa maineen menetyksellä voi olla erilaisia kielteisiä taloudellisia vaikutuksia. (Aula & Mantere 2005, 59.)

Aula ja Heinonen ovat teoksessaan esitelleet maineen rakentamista. Heidän mukaansa hyvän maineen rakentamisessa voidaan nähdä neljä peruseriaa, joita ovat kestävä liiketoiminta, onnistunut julkinen elämä, laajennettu kulttuuri sekä organisaation tarkoituksen selkeyttäminen. Heidän mukaansa näihin peruseriaatteisiin panostamalla voidaan rakentaa mainetta paremmaksi. (Aula ja Heinonen 2011, 34.)

Fombrun ja Gardberg (2000) ovat teoksessaan esittäneet maineen ulottuvuuksia. Heidän mukaan maineessa on kuusi ulottuvuutta, joita ovat organisaation vetovoima, tuotteet ja palvelut, taloudellinen toimintakyky, visiot ja johtaminen, työympäristö sekä sosiaalinen vastuu. (Fombrun & Gardberg 2000, 13.) Myös Aula ja Heinonen (2002) ovat teoksessaan esitelleet Suomessa toimivien yritysten kuutta maineen ulottuvuutta, jotka on koottu mainepöytäkirjaksi viestintätoimisto Pohjoisrannan tekemän tutkimuksen tuloksena. Heidän mukaansa maineen ulottuvuuksia ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos ja kehittymiskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen (Aula & Heinonen 2002, 99–100). Myös Luoma-aho on teoksessaan esitellyt julkisen sektorin maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Hänen mukaansa tutkimuksissa julkisissa organisaatioissa maineeseen vaikuttavat auktoriteetti, palvelut, luottamus, arvostus sekä tehokkuus. (Luoma-aho 2008, 452–453.) Voidaan todeta, että on tehty erilaisia teoreettisia malleja maineen ulottuvuuksista, mutta huomion-arvoista on kuitenkin se, että eri organisaatioissa maineeseen voi vaikuttaa useat eri tekijät.

Luoma-ahon mukaan suurin osa mainetta käsittelevästä kirjallisuudesta tarkastelee mainetta yksityisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Yleensä ajatellaan, että yksityinen sektori eroaa julkisesta sektorista monin tavoin, kuten tavoitteiden osalta. Usein kirjallisuudessa puhutaankin, että organisaatioiden olisi hyvä tavoitella hyvää mainetta, mutta hyvä maine voi vaatia ylläpitoa ja vaivaa. Luoma-ahon mukaan julkisten organisaatioiden tulisi tavoitella enemmänkin neutraalia mainetta kuin erinomaista mainetta, koska tällöin ei tarvita niin paljon resursseja hyvän maineen ylläpitoon. (Luoma-aho 2008, 449.)

### 3.2.2 Maineen nelikenttä



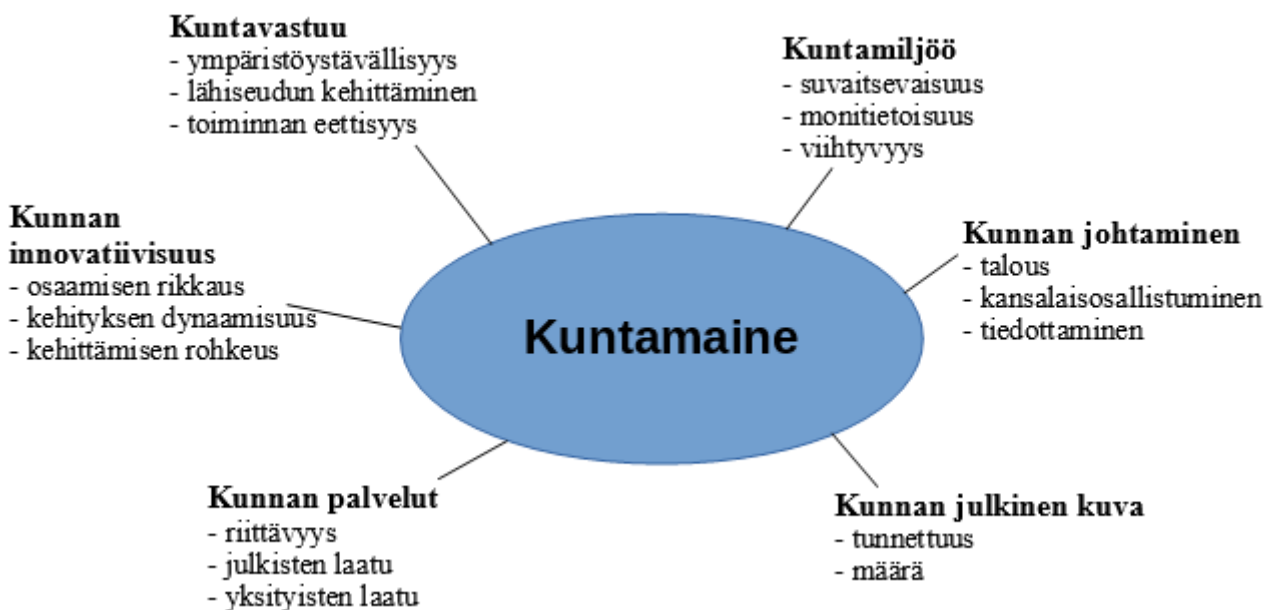
Kuvio 1. Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002, 93)

Mainetta ja erityisesti organisaation mainetta voidaan pohtia maineen nelikentän avulla, joka on esitelty kuviossa 1. Kyseisen kuvion mukaan parhain tilanne organisaatioille on nelikentän yläkulmassa oleva "erinomainen maine". Ihmisillä on hyvä mielikuva sekä myös hyviä kokemuksia kohteesta. Tällöin mielikuvat siis vastaavat kokemuksia. Nelikentän oikeassa alakulmassa oleva "mainettaan parempi" viittaa siihen, että sidosryhmällä on kohteesta hyvät kokemukset, mutta huonot mielikuvat. Maineen kannalta tilanne on harmillinen, mutta kuitenkin kohtalaisen helposti parannettavissa. Usein tällöin on kyse viestintäongelmasta. Organisaatioissa tehdään oikeita asioita, mutta niistä ei osata kertoa eteenpäin. "Huono maine" sijaitsee nelikentän vasemmassa alakulmassa, jolloin sidosryhmällä on sekä huono kokemus että huono mielikuva kohteesta. Tällöin organisaatio voi olla kriisissä, mutta kohde on todellisessa kriisissä lähinnä vasta sitten kun mielikuvat ja kokemukset eivät vastaa ollenkaan todellista toimintaa. Viimeisenä nelikentän vasemmassa yläkulmassa on "mainettaan huonompi", jolloin sidosryhmät ajattelevat mielikuvien olevan hyviä, mutta kokemukset ovat huonompia. Tällöin tilanne voi olla, että organisaatio on keskittynyt liikaa rakentamaan imagoa unohtaen oleellisen toiminnan. Organisaation kannalta tämä tilanne on huolestuttava ja sillä on riskinä pudota

ajan mittaan nelikentän alakulmaan huonomaineiseksi organisaatioksi. (Aula & Heinonen 2002, 93–95.)

### 3.2.3 Kuntien maineeseen vaikuttavat tekijät

Kuntamaineeseen vaikuttavat monet eri seikat (Kuvio 2). Siihen vaikuttavat muut asiat kuin media tai markkinoinnin luoma mielikuva. Kuntamaineeseen vaikuttaa erityisesti kunnan päivittäinen toiminta, johon heijastuvat kunnan johtamiskulttuuri sekä henkilöstöpolitiikka. Asukkaiden omakohtaiset kokemukset voivat myös vaikuttaa maineeseen. (Aula ym. 2007, 3.) Myös erilaiset vuorovaikutustilanteet kunnan ja yleisön välillä voivat vaikuttaa maineeseen. Yleisö voi näiden kohtaamisten tai kuulopuheiden perusteella muodostaa ajatuksensa kunnan maineesta. Kunnan maine voi siis pohjautua sekä mielikuviin että kokemuksiin. Kunnissa maineen kannalta kunnan johto, luottamushenkilöt sekä viranhaltija ovat tärkeässä roolissa. Oleellista maineenhallinnan kannalta on myös näiden eri toimijoiden roolijako ja näiden eri toimijoiden tulee toimia maineasioissa loogisesti sekä yhdenmukaisesti. (Mt. 25.)



Kuvio 2. Kuntamaineeseen vaikuttavat tekijät (Aula ym. 2007)

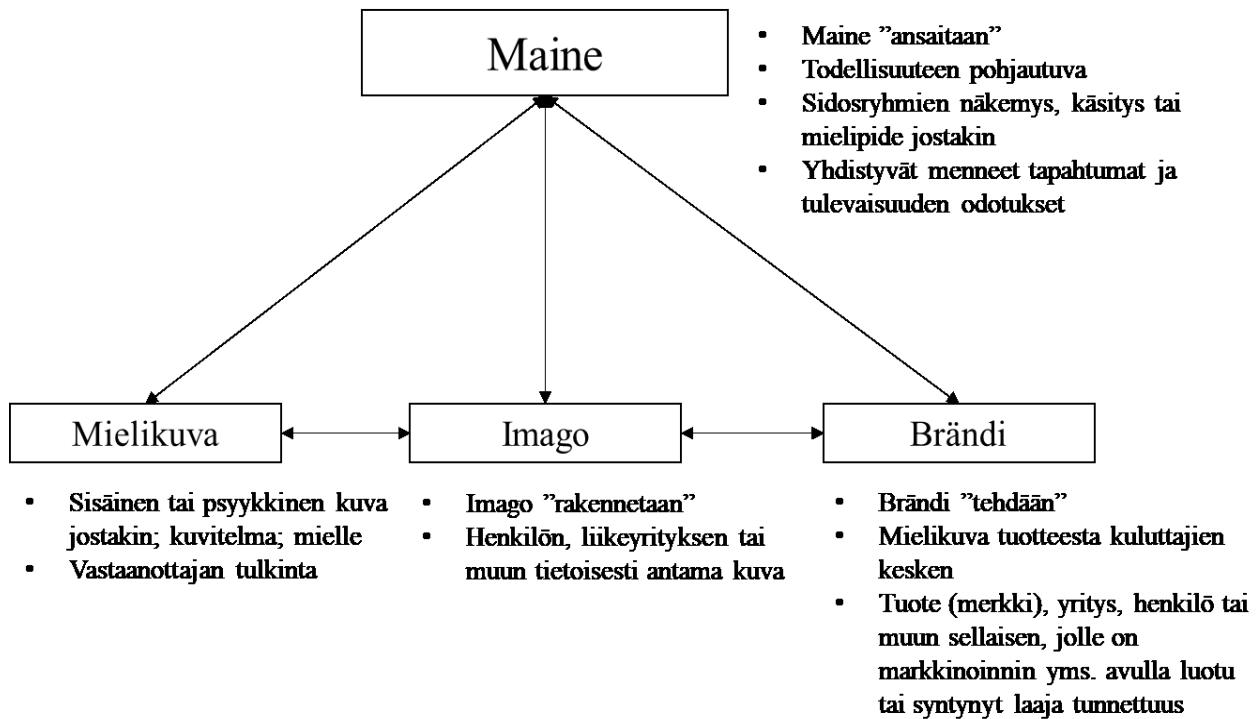
### 3.3 Yhteenveto maineesta ja sen lähikäsitteistä

Kaiken kaikkiaan kirjallisuutta selaamalla pystyy hyvin huomaamaan, että mainetta ja sen lähikäsitteitä on yllättävän vaikeaa määritellä. Usein kirjallisuudessa käsitteet menevät sekaisin, joskus niitä käytetään synonyymeinä, mutta toisinaan käsitteillä voidaan tarkoittaa myös eri asioita.

Jokaiselle näistä käsitteistä pystytään löytämään myös lukemattoman monia erilaisia määritelmiä. Kirjallisuutta selaamalla saa sellaisen kuvan, että usein maine määritellään sisällöllisesti kohtalaisen samalla tavalla, vaikka eri kirjoittajat ovatkin määritelleet teksteissään maineen käsitteen eri sanoilla. Tällöin sisällöllisesti toistetaan samoja asioita ja määrittelytavoissa isoimpina eroina ovat vain sanavalinnat.

Tässä tutkielmassa maine nähdään pääkäsitteenä ja se on sidosryhmien näkemys, käsitys tai mielipide jostakin, kuten organisaatiosta. Siinä yhdistyvät menneet tapahtumat ja tulevaisuuden odotukset. Yleensä kirjallisuudessa maine nähdään organisaatioiden näkökulmasta tärkeänä asiana. Maine muodostuu useista asioista, mutta se ansaitaan ja se on enemmänkin todellisuuteen pohjautuva. Maineen käsite on enemmänkin organisaation todelliseen toimintaan pohjautuva, kun imagon käsite puolestaan vaikuttaa enemmänkin tietoisesti rakennetulta. Imago onkin nähty tässä tutkielmassa enemmänkin tietoisesti rakennettuna kuvana. Tässä tutkielmassa imago ja maine onkin nähty erillisinä käsitteinä ja maine nähdäänkin imagoa laajempänä käsitteenä. Aula ja Heinonen (2002, 61) ovat tiivistäneet käsitteiden erot toteamalla, että "brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan".

Maine ja sen lähikäsitteet voidaan nähdä olevan sidoksissa toisiinsa. Usein ajatellaankin, että maine voi olla riippuvainen imagosta. Maine puolestaan voi vaikuttaa siihen, kuinka mielikuvat ja imago koetaan. Imagon voi puolestaan ajatella muodostuvan muun muassa mielikuvista (mt. 61). Myös syntyneet mielikuvat voivat vaikuttaa maineen muodostumiseen (Aula ym. 2007, 25). Kuviossa kolme on esitelty käsitteiden pääerot ja niiden väliset suhteet.



Kuvio 3. Maineen ja sen lähikäsitteiden suhde (Aula & Heinonen 2002; Fombrun 1996; Kielitoimiston sanakirja 2016)



## 4 TYÖNANTAJAKUVA

### 4.1 Työnantajakuva määritelmä

Työnantajakuva voidaan myös maineen käsitteen tavoin määritellä monin tavoin. Tässä tutkielmassa sillä tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille (Korpi ym. 2012, 66). Työnantajakuva kuvaa työvoiman havaintoja ja mielikuvia siitä, mitkä ovat organisaation omanlaiset, keskeiset ja muuttumattomat piirteet työnantajana (van Hove 2008, 368). Työnantajakuvaan liittyvät niin organisaation arvot, henkilöstöstrategia kuin myös henkilöstöpolitiikka, joiden avulla organisaatio pyrkii olemaan hyvä työpaikka ja erottumaan muista työnantajista (Allden & Harris 2013, 36). Perusideana on, että työnantajakuva avulla organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä, sekä pitämään huolen siitä, että nykyiset työntekijät sitoutuvat organisaation strategiaan sekä kulttuuriin (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Työnantajakuva lähikäsitteitä ovat muun muassa työnantajamielikuva, -maine sekä -imago. Tulkinasta riippuen käsitteitä voidaan käyttää synonyymeinä, eikä käsitteiden välillä näytä olevan suurta eroa. Yrityskuvan käsitettä voidaan pitää myös työnantajakuva lähikäsitteenä. Myös englanninkielisen termi *employer brand* voidaan ajatella viittaavan suomenkieliseen sanaan työnantajakuva, vaikka käsitteellä tarkoitetaan suoraan suomennettuna työnantajabrändiä. Käsite viittaa enemmänkin tietoiseen työnantajakuva markkinapainotteiseen rakentamiseen (Salojärvi 2013, 125). Martinin, Gollanin ja Griggin (2011, 3618–3619) mukaan *employer brand* on yleinen käsitys avainhenkilöiden keskuudessa siitä, että organisaatioissa on tasokas työn tekemisen kokemus ja omanlaisensa identiteetti, jota myös työntekijät arvostavat. Tässä tutkielmassa on päätetty käyttää työnantajakuva käsitettä, vaikka osassa kirjallisuudesta puhutaan samasta asiasta käyttäen muita lähikäsitteitä, kuten *employer brand* -käsitettä.

Mosley (2014, 4–5) on jaotellut teoksessaan työnantajakuva määrittelytavat kolmeen eri kategoriaan, joita ovat työnantajakuva a) työnantajaan liitettyinä lupauksina b) toivottuna maineena ja imagona c) liitettyinä käsityksinä ja mielikuvina. Ensimmäiseen kategoriaan eli työnantajakuva työnantajaan liitettyinä lupauksina kuuluu esimerkiksi määritelmät, joissa luvataan tietynlainen työntekijäkokemus, jolla työnantaja erottuu muista. Toiseen kategoriaan eli työnantajakuva toivottuna maineena ja imagona kuuluu esimerkiksi Michingtonin määritelmä. Michingtonin määritelmän mukaan työnantajakuva on organisaation imago erinomaisena työpaikkana (Mosley 2014, 4). Mosleyn mukaan nämä kaksi edellä mainittua tapaa ja kategoriaa määrittelevät työnantajakuva myönteiseksi,

joten näiden kahden määrittelytavan mukaan työnantajakuva voi olla vain myönteinen. Viimeinen kategoria onkin Mosleyn mukaan realistisempi sekä hyödyllisempi. Kolmas Mosleyn määrittelemä kategoria on työnantajakuva liitettyinä käsityksinä ja mielikuvina. Tällöin käsitykset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä sekä todellisia tai epätodellisia. Esimerkiksi Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajakuvan tämän kolmannen kategorian mukaan. (Mosley 2014, 4–5.) Ambler ja Barrow ovat määritelleet työnantajakuvan toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi, joita työnantaja järjestää työntekijöilleen (Ambler & Barrow 1996, 187).

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan puolestaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden näkemyksiä organisaatiosta työnantajana. (Korpi ym. 2012, 67.) Tässä tutkielmassa keskitytään pääosin tähän ulkoiseen työnantajakuvaan, mutta käsitellään myös sisäistä työnantajakuvaa. Voidaan ajatella, että sisäinen työnantajakuva vaikuttaa myös ulkoisen työnantajakuvan rakentumiseen, koska sisäinen työnantajakuva luo ulkoisen perustan (mt. 67). Tämän vuoksi sisäistä työnantajakuvaa ei voi täysin sivuuttaa.

Sidosryhmät muodostavat työnantajakuvan organisaatiosta omasta näkökulmastaan. Organisaatiolla voi siis olla toisistaan eroavia työnantajakuvia eli useita työnantajakuvia. Tämä voi riippua siitä, kenen käsitys asiasta on (Vigoda-Gadot ym. 2003, 768). Tällöin myös sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva voivat olla erilaiset.

## 4.2 Työnantajakuvan muodostuminen

Kirjallisuudessa on esitelty erilaisia malleja ja listauksia siitä, miten työnantajakuvan nähdään muodostuvan ja miten sitä voidaan pyrkiä parantamaan. Rosethornin mukaan työnantajakuva muodostuu organisaation odotuksista itseään kohtaan sekä henkilöstön kokemuksista organisaatiosta työnantajana (Rosethorn 2009, 17). Mosleyn mukaan työnantajakuva koostuu kolmesta tekijästä; toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista. Toiminnalliset ja taloudelliset edut voidaan nähdä työnantajakuvan perustana. Ne sisältävät muun muassa työsuorituksesta maksettavan palkan, työvälineet ja turvallisen työympäristön. Usein toiminnallisia ja taloudellisia etuja pidetään itsestään selvyyksinä, mutta joskus ne saattavat olla työnantajakuvan vahvuuksia. Psykologisilla eduilla viitataan siihen, millaista merkitystä työ ja työorganisaatio tuovat työntekijälle. Psykologisena etuna voidaan pitää esimerkiksi sitä, kuinka vahvasti työntekijä sitoutuu organisaation arvoihin ja tehtävään. (Mosley 2005, 58–59.)

Lievens ja Highhouse ovat kuvanneet työnantajakuvaan koostuvan instrumentaalisesta ja symbolisesta ulottuvuudesta. Instrumentaalisella ulottuvuudella he tarkoittavat organisaatioon ja työsuhteeseen liittyviä konkreettisia ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa palkka, joustavat työajat tai sijainti. (Lievens & Highhouse 2003, 80.) Symbolisella ulottuvuudella he tarkoittavat organisaatioon liittyviä aineettomia ja symbolisia ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi työnantajaan liitetty mielikuvat tai piirteet, kuten arvovalta. (Mt. 81.)

Housleyn (2009) mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa olennaisesti kolme tekijää, joita ovat imago, identiteetti sekä julkisuuskuva. Imagolla tarkoitetaan tässä yhteydessä mahdollisten työntekijöiden arvoja ja tavoitteita uralla suhteessa koettuun organisaation maineeseen ja brändiin. Identiteetillä viitataan nykyisten työntekijöiden todellisiin kokemuksiin olosuhteista ja kulttuurista organisaatiossa. Julkisuuskuvalla tarkoitetaan imagoa, jonka kehittymiseen organisaatio pyrkii ulkoisella viestinnällä. Työntekijöiden todellisuudessa kokemaa identiteettiä pidetään näistä kolmesta kaikkein vahvimpana. Täten Salojärven mukaan kaikkein parhaiten työnantajakuvasta voidaan huolehtia, kun ollaan vilpittömästi kiinnostuneita henkilöistä. (Salojärvi 2013, 125–126.)

Työnantajakuvaan ajatellaan olevan osa organisaation mainetta. Korven ym. mukaan työnantajakuva muodostuu organisaation vallitsevasta totuudesta, viestinnästä, tilanteeseen sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta (Korpi ym. 2012, 66). Myös yrityskuva synnyttää työnantajakuva, joka puolestaan yleensä luodaan markkinointiviestinnän avulla, asiakkaiden kokemusten sekä uutisien kautta. Työnantajakuvaan vaikuttavat myös ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitukset, rekrytoinnin tiheys ja määrä. Myös työntekijöihin liittyvät tekijät, kuten uusien työntekijöiden vastaanottaminen, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen voivat synnyttää työnantajakuva. Työnantajakuvaan voidaan ajatella vaikuttavan myös se tapa, jolla organisaatio kohtelee työntekijöitään. (Viitala 2013, 102.) Tällöin myös johtaminen sekä työhyvinvoinnin järjestäminen voivat vaikuttaa myös työnantajakuvaan rakentumiseen. Voidaan myös ajatella, että työnantajakuvaan rakentumiseen voivat vaikuttaa muun muassa palkitseminen, sijainti, henkilöstön kokemukset, viestintä, julkinen näkyvyys sekä mahdollisuudet oppimiseen. (Kauhanen 2010, 69.) Näiden lisäksi työnantajakuvaan muodostumiseen voivat vaikuttaa myös uran kehittämismahdollisuudet, työn ilmapiiri, työn kiinnostavuus sekä työn kehittämismahdollisuudet (Korpi ym. 2012, 69–70), joita on kutsuttu tässä tutkielmassa työn ja organisaation ominaisuuksiksi.

Työnantajakuva voidaan pyrkiä parantamaan useilla eri tavoilla, kuten voidaan pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin, joista työnantajakuva muodostuu. Työnantajakuvaan organisaatiot voivat yrittää vaikuttaa myös omalla toiminnallansa (Salojärvi 2013, 125). Viitalan mukaan keskeinen keino parantaa työnantajakuva on kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. Työnantajakuva voidaan yrittää parantaa myös oppilaitosyhteistyön avulla, jolloin organisaatio voidaan tehdä tunnetuksi mahdollisten tulevaisuuden työntekijöiden keskuudessa. (Viitala 2013, 103.)

Toki työnantajakuva kehittyy myös tahtomatta. Siitä huolimatta joissain organisaatioissa työnantajakuva voidaan yrittää parantaa samanlaisesti kuin esimerkiksi tuotebrändejä. (Salojärvi 2013, 126.) Todellisuudessa kaikkiin työnantajakuvan muodostaviin asioihin organisaatiot eivät voi vaikuttaa. Esimerkiksi talouselämän muutoksia voidaan pitää tällaisina tekijöinä. Talouselämän muutokset, kuten lama ja noususuhdanne voivat vaikuttaa siihen, millaisia asioita työntekijät tai työnhakijat arvostavat. (Minchington 2010, 27.)

Kaiken kaikkiaan työnantajakuva voidaan pyrkiä parantamaan useilla eri tavoilla. Huomionarvoista on kuitenkin se, että työnantajakuva rakentuu useista eri tekijöistä ja kehittyy myös tahtomattamme ja kaikkiin työnantajakuvaan vaikuttaviin asioihin organisaatiot eivät voi vaikuttaa (Salojärvi 2013, 125).

### **4.3 Työnantajakuvan ja maineen myönteiset vaikutukset**

Hyvän maineen avulla voidaan saada aikaan kilpailuetua sekä pyrkiä erottumaan muista organisaatioista (Fombrun 1996, 7). Maine on tärkeä tekijä, koska se vaikuttaa useisiin asioihin, kuten ihmisten tekemiin valintoihin ja ratkaisuihin. Maine voi vaikuttaa esimerkiksi ihmisten ostopäätöksiin ja siihen, missä työpaikassa halutaan työskennellä. (Mt. 5.) Toisin sanoen organisaatioiden maine sekä työnantajakuva voivat myös vaikuttaa uusien työntekijöiden rekrytointiin ja työnantajakuvalla voi olla suuri rooli rekrytoinnin onnistumisessa (Säntti 2014, 195). Rekrytoinnilla tarkoitetaan yleensä organisaation henkilöstöhankintaa ja se koostuu toimenpiteistä, joilla tarvittava työvoima saadaan hankittua organisaatioon (Viitala 2004, 242). Etenkin yrityksien maineella ajatellaan olevan vaikutusta talenttien eli lahjakkuuksien rekrytoinnissa (Tuominen 2013, 137). Työnantajakuvan voi ajatella olevan myös yhä tärkeämpi tekijä, kun kilpailu työntekijöistä kiristyy mahdollisesti tulevaisuudessa muun muassa väestörakenteen muutoksen seurauksena (Forma ym. 2008, 25; Ritz & Waldner 2011, 292). Hyvämaineisen organisaation työntekijät ovat sitoutuneita ja työntekijöiden vaihtuvuus ei ole

yleistä. Tällöin organisaatio on myös mahdollisten työnhakijoiden mielestä kiinnostavampi ja luotettavampi työnantaja kuin muut. (Fombrun 1996, 77.) Hyvämaineisen organisaation voidaan ajatella olevan tällöin myös vetovoimainen työnantaja (Aula & Heinonen 2002).

Erityisesti myönteisen työnantajakuva vaikutuksia rekrytointiin sekä organisaatiokulttuuriin on pohdittu kirjallisuudessa. Työnantajakuva ja rekrytoinnin välistä yhteyttä on yritetty tunnistaa eri tutkimuksien avulla. Useiden eri tutkimuksien mukaan myönteisellä työnantajakuvalla on vaikutusta uusien työntekijöiden rekrytointeihin (esim. Knox & Freeman 2006). Esimerkiksi Martinin ja Hetrickin (2006) tekemän tutkimuksen mukaan työnantajakuvastaan huolehtivat organisaatiot pystyvät houkuttelemaan uusia työntekijöitä muita paremmin (Salojärvi 2013, 126). Myös Collinsin ja Hanin tutkimuksen mukaan hyvä työnantajakuva vaikuttaa työnhakijoiden laatuun sekä määrään (Collins & Han 2006, 714). Voidaan myös ajatella, että jos kaksi organisaatiota kilpailevat työntekijästä, usein se organisaatio voittaa, jolla on parempi työnantajakuva (Fombrun 1996, 77).

Myös Mosley (2014) on teoksessaan esitellyt, että Yhdysvalloissa, LinkedInissä tehdyn tutkimuksen mukaan vahvalla työnantajakuvalla on selvästi vaikutuksia niin rekrytointiaikoihin, rekrytointikustannuksiin sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Kyseisen tutkimuksen mukaan esimerkiksi rekrytoinnin kustannukset (keskimääräinen kustannus per työsuhde) on kaksi kertaa pienempi vahvan työnantajakuva omaavilla organisaatioilla kuin heikomman työnantajakuva omaavilla organisaatioilla. Myös vahvan työnantajakuva omaavilla organisaatioilla on tämän tutkimuksen mukaan selvästi pienempi (28 %) työntekijöiden vaihtuvuus kuin heikomman työnantajakuva omaavilla organisaatioilla. (Mosley 2014, 12.)

Pohdittaessa työnantajakuva ja rekrytoinnin yhteyttä Backhaus ja Tikoo (2004, 506) ovat päätyneet seuraaviin päätelmiin. Potentiaaliset työnhakijat vertailevat organisaation työnantajakuvaan tarpeitaan, persoonallisuuttaan ja arvojaan. Mitä paremmin potentiaalinen työntekijä ja organisaation arvot kohtaavat, sitä enemmän hän samaistuu organisaatioon. Tällöin potentiaalisen työntekijän samaistuessa organisaatioon, voi hän kiinnostua organisaatiosta ja lopulta jopa hakeutua sinne töihin. Työnantajakuva ja rekrytoinnin yhteyttä voidaan selittää myös sosiaalisen identiteetin teorialla, kuten Backhaus & Tikoo (2004) esittävät. Teorian mukaan henkilöt määrittelevät itsensä sen mukaan, mihin sosiaaliseen ryhmään he kuuluvat. Tällöin voi siis olla tilanne, jolloin työnhakija haluaa kuulua hyvän työnantajakuva omaavaan organisaatioon, sillä tällöin hän pystyy liittämään työnantajaan kohdistuvat myönteiset käsitykset myös itseensä. (Mt. 506.) Voidaan myös ajatella, että jos organisaatiolla on

myönteinen työnantajakuva, saa organisaatio mahdollisesti työhakemuksia enemmän ja tällöin myös hakijoiden taso voi kasvaa. Etenkin jos tilannetta verrataan organisaatioihin, joilla on vähemmän tunnettu työnantajakuva. (Korpi ym. 2012, 76.)

## 5 Y-SUKUPOLVI

### 5.1 Y-sukupolven käsite

Suomen työelämässä on menossa käänne, jossa työvoima uusiutuu nopeasti. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja nuoremmat sukupolvet valtaava yhä enemmän työelämää. Suurten ikäluokkien paikalle astuvat tietoyhteiskunnan kasvatit, joita myös kutsutaan käsitteellä y-sukupolvi. Y-sukupolven edustajat ovat lapsesta saakka tottuneet käyttämään informaatiotekniikkaa ja mahdollisesti myös sosiaalista mediaa. (Pyöriä, Saari, Ojala & Sipponen 2013, 197–198.) Monet tämän hetken korkeakouluopiskelijoista kuuluvat juuri tähän y-sukupolven ryhmään. Tämän vuoksi on hyvä pohtia y-sukupolven käsitettä hiukan enemmän.

Y-sukupolven käsitteestä on viime aikoina puhuttu jonkin verran ja siihen voi törmätä usein. Täysin yhtenäistä määritelmää siitä, ketä y-sukupolveen kuuluu, ei näytä olevan. Yleensä y-sukupolvesta puhuttaessa käsitteellä viitataan 70-luvun lopun ja 90-luvun lopun välissä syntyneisiin henkilöihin. Esimerkiksi Tapscott (2010) on määritellyt y-sukupolven koostuvan vuosien 1977–1997 välillä syntyneistä. Toisaalta puolestaan Howen ja Strausin (2000) mukaan y-sukupolven käsite viittaa 1982–2004 välillä syntyneisiin henkilöihin. Toki joskus y-sukupolven käsitteellä viitata myös yleisemmin 1980–1990-luvuilla syntyneisiin henkilöihin. Tässä tekstissä y-sukupolvesta puhuttaessa tarkoitetaan yleisesti 1980–1990-luvuilla syntyneitä henkilöitä.

Eri sukupolvia voidaan jaotella eri tavoin (ks. esim. Parry & Urwin 2011, 88–89). Näitä eri sukupolvia erottelee tutkimuksien mukaan muun muassa erilaiset persoonallisuuspiirteet, asenteet sekä käyttäytyminen (Twenge ym. 2010, 1118). Parryn ja Urwinin (2011, 79–80) mukaan sukupolvet jaotellaan yleensä neljään eri ryhmään, joita ovat veteraanit (1925–1942), suuret ikäluokat (1943–1960), x-sukupolvi (1961–1981) ja y-sukupolvi (1982–). Jaottelu on tehty koskemaan amerikkalaista yhteiskuntaa, joten jaottelun voi ajatella sopivan suomalaiseen yhteiskuntaan vain osittain. Täten on hyvä tarkastella myös suomalaista sukupolvijaottelua, jota ovat tehneet esimerkiksi Järvensivu ja Syrjä. He ovat jakaneet sukupolvet kuuteen eri ryhmään, joita ovat suuret ikäluokat (1945–1954), öljykriisin sukupolvi (1955–1964), hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972), lamasukupolvi (1973–1979), y-sukupolvi (1980–1990) sekä z-sukupolvi (1991–) (Järvensivu & Syrjä 2011, 56).

Yhteiskunnallisen sukupolven käsite viittaa siihen, että sukupolvi edustaa suunnilleen samoihin aikoihin syntyneitä ihmisiä, joille on yhteistä useampi merkittävä kokemus (Purhonen 2007, 16). Monissa tutkimuksissa sukupolven käsite määritellään yleensä siten, että sukupolven "jäsenet jakavat yhteisen kokemuksen ja tietoisuuden oman ikäryhmänsä erityislaadusta suhteessa muihin" (Pyöriä & Ojala 2016, 33). Keskeistä on se, että pelkkä ikä ei tee ryhmistä sukupolvea kuin tilastollisesti (Pyöriä ym. 2013, 198). Pyöriä ym. (2013) mukaan y-sukupolvella ei näytä olevan selkeää avainkokemusta. Yhdistävänä tekijänä heillä voidaan pitää informaatioteknologian ja sosiaalisen median käyttämistä, mutta toisaalta kyse on myös sukupolvien rajat ylittävästä kokemuksesta. (Mt. 208–209.) Käyttävähän vanhemmatkin sukupolvet nykypäivänä informaatioteknologiaa sekä sosiaalista mediaa.

Usein y-sukupolvesta puhuttaessa mainitaan monenlaisia piirteitä, joita ajatellaan y-sukupolvella olevan. Kirjallisuuden perusteella y-sukupolvesta puhuttaessa mainitaan usein se, että he asettavat vapaa-ajan sekä perhe-elämän ansiotyön edelle (esim. Twenge ym. 2010). Heidän ajatellaan myös vanhempiin sukupolviin verrattuna sitoutuvan vähemmän yhteen työnantajaan sekä arvottavan enemmän itsensä kehittämistä ja osaamista kuin työstä saatua palkkaa (esim. Broadbridge, Maxwell, & Ogden 2007). He haluavat vaikuttaa myös työpaikkansa työkuulttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. He haluavat myös tehdä työtä, jolla on jokin yhteiskunnallinen tarkoitus. (Terjesen, Vinnicombe & Freeman 2007.) Y-sukupolven edustajia on kuvattu muun muassa itsekeskeisiksi, vaativiksi, vapautta rakastaviksi, mielihyvää etsiviksi, medialukutaitoisiksi, mutta myös arvoherkiksi, yhteistyökykyisiksi ja uutta teknologiaa käyttäviksi (Tapscott 2010).

Y-sukupolven voi ajatella olevan ensimmäinen digitaalisella aikakaudella kasvanut sukupolvi (Tapscott 2010, 14). Tämä selittää sen, miksi y-sukupolvesta käytetään myös käsitettä netti- ja mediasukupolvi. Heidän teknologiasuhteensa on aikaisempiin sukupolviin kuuluviin verrattaessa täysin erilainen (mt.). Tälle kyseiselle sukupolvelle on tunnusomaista eri medioiden käyttäminen, erityisesti internetin ja sosiaalisen median, erilaisten medialaitteiden sekä mediasisältöjen käyttö (Matikainen 2015, 168). Y-sukupolvea kutsutaankin usein myös muun muassa milleniaaleiksi ja diginatiiveiksi. Kirjallisuudessa y-sukupolvesta käytetäänkin siis useita erilaisia käsitteitä, mutta puhutaan siis samasta sukupolvesta vain eri käsitteen muodossa.

Tapscott on maininnut teoksessaan kahdeksan eri asiaa, joilla y-sukupolvi eroaa vanhemmista sukupolvista. Näitä hänen mukaansa ovat muun muassa valinnanvapauden korostaminen, yhdessä toimi-



minen, keskusteluiden pitäminen, asioiden ja organisaation perinpohjainen tunteminen sekä rehellisyyden vaatiminen. Tapscottin mukaan y-sukupolvi haluaa pitää hauskaa, myös koulussa sekä töissä. Hänen mukaansa sukupolvi eroaa siis vanhemmista sukupolvista niin oppijoina, kuluttajia kuin myös työntekijöinä. (Tapscott 2010, 19.) Y-sukupolvi ja niin sanottu z-sukupolvi eroavat mahdollisesti vanhemmista sukupolvista siinä, että he tiedostavat paremmin omat mahdollisuutensa ja ymmärtävät myös vaatia työnantajilta omien näkemyksiensä kuulemista (Pyöriä ym. 2013, 209).

Y-sukupolvea kohtaan on nostettu varsin kovaakin kritiikkiä mitä erilaisempien asioiden yhteydessä ja heistä on muodostettu erilaisia tulkintoja. Etenkin median keskusteluissa y-sukupolvea kohtaan on tehty erilaisia, myös kielteisen sävyisiä tulkintoja. Tapscott (2010) onkin listannut teoksessaan kritiikkiä ja epäluuloja, jotka kohdistuvat y-sukupolvea kohtaan. Hänen mukaansa y-sukupolvea on kritisoitu muun muassa siitä, että sukupolvi on teininörtejä, joilla ei ole sosiaalisia taitoja, eikä heillä ole aikaa. Y-sukupolvesta on myös sanottu, että heillä ei ole työetiikkaa ja he ovat huonoja työntekijöitä. (Tapscott 2010, 15–16.) On myös esimerkiksi väitetty, että y-sukupolven vuoksi työelämän pelisäännöt pitää laatia uudelleen, koska nuoret eivät arvosta työelämää yhtä paljon kuin vanhemmat sukupolvet (Pyöriä ym. 2013, 198).

## 5.2 Y-sukupolvi työelämässä

Usein sanotaan, että y-sukupolvella on työelämää kohtaan erilaiset odotukset kuin edellisillä sukupolvilla. Usein myös y-sukupolvesta puhuttaessa sanotaan, että he haastavat niin työelämän johtamisen, osaamisen kuin työn tekemisen suhteen. Heidän ajatellaan haluavan vaikuttavaa työpaikkaansa työskentelyyn, toimintatapoihin sekä johtamiseen. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.) Y-sukupolven ajatellaan usein myös olevan vähemmän työkeskeisiä kuin aikaisempien ikäluokkien (Pyöriä & Ojala 2016, 31).

Empiirisissä tutkimuksissa on saatu osittain ristiriitaisia tuloksia siitä, millaiset käsitykset y-sukupolvella on työelämää kohtaan. Toisten tutkimuksien mukaan eri sukupolvien välillä voidaan nähdä eroja työelämän käsityksissä ja toisten tutkimuksien mukaan puolestaan eroja ei tunnisteta (Parry & Urwin 2011, 93). Kaiken kaikkiaan monien eri kansainvälisten tutkimuksien mukaan ei ole pystytty täysin todistamaan sitä, että eri sukupolvilla olisi täysin erilaiset käsitykset työelämästä (mt. 79). Myös Suomessa tehtyjen tutkimuksien tulokset ovat osittain ristiriitaisia, eikä tutkimuksissa ole pystytty täysin todistamaan y-sukupolven erityislaatuisuutta (Tuohinen 2013, 65).

Haavisto on esimerkiksi esittänyt tulkintoja, joiden mukaan y-sukupolvella on vanhemmista sukupolvista eroavat käsitykset työelämää kohtaan. Hänen mukaansa tilastojen valossa näyttää siltä, että nuoremmilla ikäpolvilla työ merkitsee vähemmän kuin vanhemmilla ikäpolvilla. Hänen mukaansa protestanttisen työetiikan sijaan nuoret arvostavat enemmänkin sitä, että he saavat toteuttaa itseään, kuten omaa ammatillista kehittymistä, osaamispääoman lisäämistä sekä työstä saatavia onnistumisen kokemuksia. (Haavisto 2010, 36–37.) Haaviston mielestä kun mukaan liitetään vielä oletus siitä, että nuoremmat sukupolvet arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin vanhemmat sukupolvet, voi mahdollisesti käsillä olla eräänlainen työelämän kulttuurimuutos. Tällöin esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen työhön ja lojaliteetti työnantajaa kohtaan voivat olla aikaisempaa vähäisempää. (Mt. 38.) Toisaalta Haaviston mukaan y-sukupolvi ei välttele yhtään sen enempää työtä kuin muutkaan ikäpolvet (mt. 87). Myös Järvensivun mukaan Lähteemaa on tutkinut vuonna 2009 16–29-vuotiaita työttömiä nuoria. Hänen mukaansa voidaan nähdä, että protestanttinen työetiikka on rapautumassa eikä työn vakituisuus ole tutkimusryhmän mukaan ensimmäinen työn kriteeri, vaan sen sijaan työn mielekkyys koetaan tärkeämmäksi asiaksi. (Järvensivu 2010, 170.) Kaiken kaikkiaan monien tutkimuksien mukaan vanhemmilla ikäpolvilla painottuvat eniten kulttuurisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä lähtevät arvostukset ja työn tekeminen on arvo sinänsä. Nuoremmilla sukupolvilla korostuvat enemmän yksilökeskeiset arvot, kuten työn mielenkiintoisuus, elämyksellisyys, isetoteutus, mukavat työkaverit sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Tuohinen 2010, 34.) Ajatellaan, että y-sukupolvella työ ei liity vanhempien sukupolvien tavoin identiteettiin eikä työlle olla valmiita uhraamaan kaikkea. He toteuttavat itseään enemmänkin muilla elämän osa-alueille kuin pääsääntöisesti töissä. (Halava & Panter 2010, 36.)

Y-sukupolvea kohtaan on myös tehty tulkintoja, joiden mukaan sukupolvi ei eroakaan huomattavasti vanhemmista sukupolvista. Esimerkiksi Pyöriän ja Ojalan (2016) tekemän tarkastelun mukaan Suomen y-sukupolvi ei näytä arvostavan ansiotyötä yhtään sen vähempää kuin vanhemmat sukupolvet. Tutkimuksessa tarkasteltiin Tilastokeskuksen työolotutkimuksia kuutena eri vuotena (vuosien 1984 ja 2013 välillä) ja tilastoja verrattiin y-sukupolven näkemyksiin. Tutkimuksen mukaan y-sukupolven työasenteet eivät eroa huomattavasti x-sukupolven tai 80-luvun nuorten näkemyksistä. Heidän mukaansa tutkimustulos edustaa enemmän jatkuvuutta ja vähemmän muutosta. Pyöriän ja Ojalan mukaan nuoret ovat aina arvostaneet vapaa-aikaa enemmän kuin vanhemmat ihmiset. (Pyöriä & Ojala 2016, 35.) Sen sijaan heidän mukaansa yleisesti perheen ja vapaa-ajan tärkeys on lisääntynyt, erityisesti nuorilla tämä on korostunut vanhempia ikäpolvia enemmän. Toisaalta kehityksenä on ollut se, että kaikilla eri ikäryhmillä perheen ja vapaa-ajan arvostus on noussut. (Mt. 37.) Pyöriän ym. (2013,

205) mukaan palkansaaajilla ansiotyön merkitys on kolmessa vuosikymmenessä vähentynyt vain hiukan, perheen ja vapaa-ajan arvostuksen lisääntyessä. Myös Nuorisobarometri-tutkimuksien (1994–2009) mukaan suomalaisten nuorten työmoraali ei ole alhainen. Muidenkaan tutkimuksien mukaan y-sukupolven työasenteet eivät näytä eroavan merkittävästi vanhemmista sukupolvista. (Pyöriä ym. 2013, 203.) Pyöriä ym. mukaan käsitystä nuorten vähentyneestä työmoraalista voidaankin pitää lähinnä myyttinä (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 97). Myös Twengen ym. (2010, 1118) mukaan ei ole empiirisiä todisteita siitä, että sukupolvien välillä olisi suuria eroja työn arvostamisessa.

Kasvion mukaan jo 1980- ja 1990-luvun vaihteessa nuorten työasenteista käytiin paljon julkista keskustelua ja jo tällöin oltiin huolissaan silloisten nuorten työmotivaatiosta ja -moraalista (Kasvio 1994, 121). Näyttääkin siltä, että nuorten työnteokoasenteista on syntynyt keskustelua jo paljon aikaisemmin kuin varsinaisen y-sukupolven kohdalla. Myös Pyöriän ym. mukaan nuorten työasenteista on keskusteltu jo vuosikymmenien aikana (Pyöriä ym. 2017, 81). Lester ym. mukaan eri sukupolvet näkevät sukupolvien välisten erojen olevan suurempia kuin ne ovat todellisuudessa (Lester ym. 2012, 351).

Toisaalta voidaan myös ajatella, että aikaisemmilla sukupolvilla on ollut erilaiset käsitykset eri asioista, kuten yhteiskunnasta tai työelämästä. Esimerkiksi x-sukupolven tullessa työelämään se erosi jollain tavoin edellisestä suuresta ikäluokasta. Aikaisemminkin työelämässä on tapahtunut sukupolvien vaihdosta, joten voidaan pohtia, mitä erityistä siinä on, kun y-sukupolvi valtaa työelämää. Jokaisella sukupolvella on kuitenkin jonkin verran erilaiset näkemykset työelämästä. Jokainen sukupolvi työelämässä pelaa pelinsä vähän poikkeavalla kentällä ja jonkin verran toisten sukupolvien ajasta poikkeavilla pelisäännöillä (Järvensivu 2010, 161).

Kaiken kaikkiaan kuten Pyöriä ym. (2013) toteaa teoksessaan, Suomen y-sukupolvea ja sen eroja vanhempiin sukupolviin verrattuna on tutkittu vähän. Todellisuudessa on vaikeaa tietää, onko y-sukupolvella kovin erilainen arvomaailma kuin vanhemmilla ikäpolvilla. Toki myös sukupolvien välisiä eroja on vaikeaa tutkia luotettavasti (Twenge ym. 2010, 1118; Tuohinen 2013). Ihmisryhmien väliset erot voivat johtua myös muista asioista kuin pelkästään sukupolvesta, kuten työkokemuksesta (Smola & Sutton 2002). Pyöriän ym. mukaan y-sukupolven erityislaatuisuutta liioitellaan selvästi (Pyöriä ym. 2013, 208). Mutta toisaalta ei voida täysin sivuuttaa sitä seikkaa, että suomalaisten käsitys työstä elämän sisältönä voi muuttua yhä enemmän nuorempien ja korkeammin koulutettujen sukupolvien astuessa työelämään (Haavisto 2010, 27). Huomionarvoista on kuitenkin se, että y- ja z-

sukupolvilla voi olla vahvuuksia, joille on työelämässä käyttöä, kuten verkostoitumis- ja vuorovai-  
kutustaidot (Ahonen ym. 2010, 31), joten y-sukupolven siirtymistä työelämään ei voida välttämättä  
pitää täysin kielteisenä asiana.

### 5.3 Y-sukupolvi, työnantajakuva ja työn ominaisuudet

Ahosen ym. mukaan y-sukupolvi sitoutuu lähinnä työhön eikä niinkään työnantajaan. Tällöin työan-  
tajilla voi olla haasteena säilyttää hyvä työnantajakuva, etenkin y-sukupolven sosiaalisissa verkos-  
toissa. (Ahonen ym. 2010, 24.) Näiltä osin y-sukupolven käsite liittyy myös työnantajakuvaan. Mo-  
nien organisaatioiden menestymiselle voi ollakin tulevaisuudessa tärkeää se, että organisaatiot vies-  
tittävät vastuullista työnantajamainetta ja työnantajabrändiä (mt. 31). Kirjallisuudessa mainitaankin,  
että y-sukupolvelle työnantajakuvalla on yhä enemmän merkitystä, etenkin rekrytoinnin kannalta.

Usein rekrytointikirjallisuudessa ajatellaan, että työnhaku on dynaaminen päätöksentekoprosessi, jo-  
hon vaikuttavat sekä työn että organisaation ominaisuudet. Nämä kyseiset ominaisuudet voivat vai-  
kuttaa siihen, hyväksyykö hakija työpaikan vai ei (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 321–322). Usein  
näiden samojen asioiden sanotaan vaikuttavan myös työnantajakuvan rakentumiseen. Tämän vuoksi  
seuraavaksi tarkastellaan näitä työn ominaisuuksia hiukan lisää y-sukupolven kontekstissa.

Gomesin ja Nevesin mukaan työpaikan valintaan voivat vaikuttaa muun muassa työn ja organisaation  
ominaisuudet sekä hakijan näkemys organisaation houkuttelevuudesta (Gomes & Neves 2011, 684).  
Työn ominaisuuksina heidän mukaan ovat muun muassa työtehtävän monipuolisuus, merkitsevyys,  
työstä saatu palaute sekä autonomia (mt. 686). Organisaation ominaisuuksilla he puolestaan tarkoit-  
tavat organisaation toimintatapoja ja työolosuhteita, kuten palkkausta, koulutusmahdollisuuksia,  
mahdollisuuksia oppia uutta sekä työpaikan varmuutta ja pysyvyyttä (mt. 689).

Näitä työn ja organisaation ominaisuuksien vaikutusta työpaikan valinnassa on yritetty tutkia useissa  
eri tutkimuksissa eri näkökulmista (esim. Posner 1981; Powell 1984; Amundson 2007; Guillot-Soulez  
& Soulez 2014). Myös monissa varsinaista työnantajakuvaa käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty  
hyödyksi usein näitä työn ja organisaation ominaisuuksia (esimerkiksi valtion työnantajakuva, T-me-  
dian työnantajakuva 2016). Esimerkiksi T-median tekemässä tutkimuksessa, Työnantajakuva 2016,  
pyrittiin muun muassa selvittämään työpaikan valintaan vaikuttavia valintaperusteita tekniikan ja

kaupallisen alan osaajien keskuudessa. Tutkimuksessa tärkeimpiä valintakriteereitä olivat mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä palkka ja työilmapiiri. Kyselyssä nuoret arvostivat etenkin hyvää työilmapiiriä. (Työnantajakuva 2016.)

Henkilön ominaisuudet, kuten ikä tai kulttuuri voivat vaikuttaa siihen, millaisia ominaisuuksia kyseinen henkilö pitää tärkeänä työpaikkaa valittaessa. Wilden ym. (2010) tekemän tutkimuksen mukaan pidempään työelämässä olleet arvostavat urakehitystä ja työkulttuuria enemmän kuin vähemmän työelämässä olleet. Vähemmän aikaa työelämässä olleet arvostivat tämän tutkimuksen mukaan enemmän organisaation brändiä sekä mahdollisuuksia koulutukseen ja ohjaukseen. Kummallekaan ryhmällä palkka ei ollut tämän tutkimuksen mukaan tärkein kriteeri, mutta vähän työelämässä olleille selvästi tärkeämpi ominaisuus kuin pidempään työelämässä olleille. (Wilden ym. 2010, 65.)

Y-sukupolven tullessa yhä enenevässä määrin työelämään, on yhä enemmän ruvettu keskustelemaan siitä, miten organisaatiot saavat houkuteltua y-sukupolvea omiin organisaatioihinsa. Guillot-Soulez ja Soulez ovat tutkineet Ranskassa y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden työpaikan valintaan liittyviä tekijöitä. Heidän tutkimuksensa mukaan työpaikan valintaan vaikuttaa y-sukupolvella erityisesti työpaikan maine, myönteinen työilmapiiri, työpaikan varmuus, joustavat työehdot ja innostava työ. Heidän tutkimuksensa mukaan myös y-sukupolvi ei näytä olevan työpaikan valintaan liittyen täysin homogeeninen ryhmä. (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 14.)

Guillot-Soulezi ja Soulezin (2014) mukaan kirjallisuudessa on esitetty mitä erilaisimpia ominaisuuksia, joilla ajatellaan olevan vaikutusta y-sukupolven työpaikan valinnassa. Kirjallisuudessa mainitaan muun muassa kollektiivinen johtamistyyli, kannustava työkulttuuri, myönteinen työympäristö, mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä autonomia. Sen sijaan joidenkin tutkimuksien mukaan y-sukupolvi pitää palkkaa vähemmän tärkeänä kuin esimerkiksi hyvää perhe-elämää, kun puolestaan joidenkin tutkimuksien mukaan y-sukupolvi pitää palkkaa tärkeänä. (Mt. 321–322.)

Useampien tutkimuksien mukaan y-sukupolvi arvostaa myönteistä työympäristöä (esim. Broadbridge ym. 2007; Terjesen ym. 2007). Myös koulutusmahdollisuudet sekä itsensä kehittäminen nähdään yleensä tärkeiksi y-sukupolvesta puhuttaessa (Terjesen ym. 2007). Myös Bragan ja Reisin tekemän tutkimuksen mukaan y-sukupolvella työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa erityisesti kehittämis- mahdollisuudet sekä sosiaalinen ympäristö (Bragan & Reis 2016, 112).

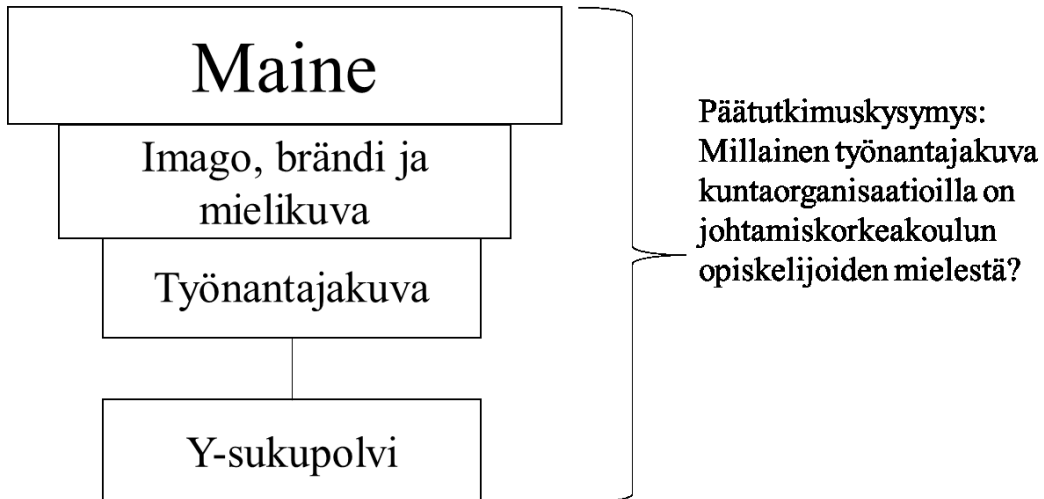
## 5.4 Yhteenveto: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys on koottu kuvioon neljä. Se luo pohjaa ja taustaa tälle tutkielmalle ja sen empirialle. Tässä tutkielmassa maine on nähty yläkäsitteenä. Kirjallisuudessa maineen käsitteellä ei ole yhtä ainoaa määrittelytapaa. Tässä tutkielmassa maine on nähty sidosryhmien näkemyksiksi, käsityksiksi tai mielipiteiksi jostakin, kuten organisaatiosta. Maineen rakentumiseen vaikuttavat useat eri asiat, kuten juuri imago ja mielikuvat. Näiden edellä mainittujen käsitteiden onkin ajateltu vaikuttavan toisiinsa. Esimerkiksi maineen ajatellaan vaikuttavan siihen, kuinka mielikuvat ja imago koetaan.

Työnantajakuva-käsite on ollut keskeinen käsite tässä tutkielmassa. Sillä on tarkoitettu sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille (Korpi ym. 2012, 66). Kirjallisuudessa työnantajakuva-yhteydessä mainitaan yleensä, että sen ajatellaan vaikuttavan rekrytointien onnistumiseen. Kirjallisuudessa on myös pohdittu, mistä työnantajakuva muodostuu. Usein mainitaankin, että työnantajakuva-rakentumiseen vaikuttavat myös nämä edellä mainitut imago, mielikuva sekä maine. Usein myös ajatellaan, kuten myös tässä tutkielmassakin, että työnantajakuva on osa organisaation mainetta. Joskus kirjallisuudessa työnantajakuvasta voidaankin puhua työnantajakuva-käsitteen sijaan työnantajamielikuvasta, -maineesta tai -imagosta, joten työnantajakuva on yhteydessä myös monella tavalla maineeseen, imagoon sekä mielikuviin.

Tutkielmassa on tarkasteltu omassa luvussaan y-sukupolven käsitettä, koska suurin osa johtamiskorkeakoulun opiskelijoista kuuluu tähän y-sukupolveen. Y-sukupolven käsitteeseen voi törmätä usein, mutta mitään yhtenäistä määritelmää siitä, ketä y-sukupolven kuuluu, ei kirjallisuudessa näytä olevan. Tässä tutkielmassa y-sukupolvella on tarkoitettu 1980–1990-luvuilla syntyneitä henkilöitä. Kirjallisuudessa on esitelty mitä erilaisimpia näkemyksiä siitä, millaisia y-sukupolven edustajat ovat, kuten se, että y-sukupolven ajatellaan asettavan vapaa-ajan ja perhe-elämän työelämän edelle. Huomion arvoista on se, että sekä kansainvälisten että kotimaisten tutkimuksien mukaan ei olla täysin pystytty todistamaan y-sukupolven erityisyyttä.

Näiden edellä mainittujen asioiden kontekstissa on siis tarkasteltu tämän tutkielman pääkysymystä, millainen työnantajakuva kuntaorganisaatioilla on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä?

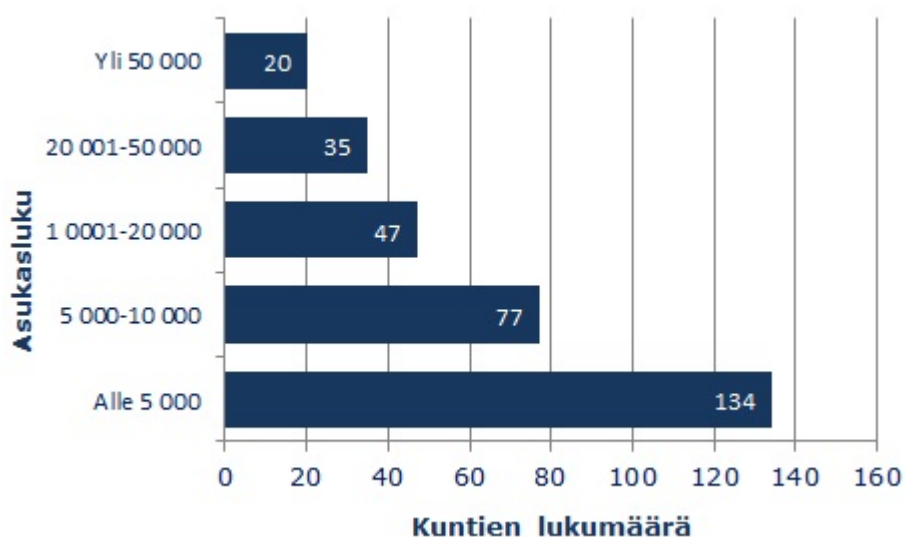


Kuvio 4. Tutkielman teoreettinen viitekehys tiivistettynä

## 6 KUNTAORGANISAATIOT TYÖNANTAJINA NYT JA TULEVAISUUDESSA

### 6.1 Kuntaorganisaatiot työntantajina

Suomessa kuntien määrää on viime vuosina vähennetty kuntaliitoksien avulla. Suomessa vuonna 2017 oli 311 kuntaa. Näistä 106 kutsuu itseään kaupungiksi. Suomen kuntien asukasmäärä on keskimääräisesti kohtalaisen pieni ja kuntien asukasmäärä vaihtelee huomattavasti eri kuntien välillä. Keskimääräinen kuntakoko vuonna 2015 oli 17 310 henkilöä ja mediaani 6068 henkilöä. Suomen kunnista yli puolet on alle 6000 asukkaan pieniä kuntia. (Suomen kuntaliitto 2017.)



Kuvio 5. Kuntien lukumäärä asukasluvun mukaan (Suomen kuntaliitto 2017)

Kuntaorganisaatiot ovat Suomessa erittäin iso työnantaja. Kuntatyöntantajien ja kuntaliiton mukaan Suomessa kunta-alalla työskenteli vuoden 2015 lokakuussa 422 000 henkilöä eli joka viides suomalainen (Kuntatyöntantajat 2017a). On hyvä muistaa, että kuntaorganisaatioiden henkilöstömäärä vaihtelee hiukan eri tilastoissa, riippuen lähinnä siitä, ketä työntekijöiksi lasketaan (Heiskanen 2014). Kunta-alan henkilöstömäärä on pienentynyt viime vuosina ja pienentymisen ajatellaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Siitä huolimatta kunnat palkkaavat uusia työntekijöitä.

Kunta-alalla keskimääräinen työikä vuonna 2015 oli 45.8 vuotta eli keskimääräinen työikä on kunta-alalla korkeampi kuin muilla sektoreilla. Täten tällä hetkellä kuntaorganisaatioissa työskentelevistä



jää eläkkeelle huikeat 61 % vuoteen 2030 mennessä. Kunnissa tullaan siis kohtaamaan suuri määrä eläköityviä työntekijöitä tulevaisuudessa. Uusi työntekijöitä palkataankin lähinnä eläkkeelle jäävien tilalle. (Kuntatyönantajat 2017a.)

Kuntien asukasmäärän tavoin myös kuntien työntajakoko vaihtelee suuresti. Esimerkiksi suurimmalla kuntatyöntajalla, Helsingin kaupungilla on 36 000 työntekijää, kun puolestaan Kaskisen kaupungilla (joka on asukasluvultaan Suomen pienin kaupunki) on alle sata työntekijää (Kaskisten kaupunki 2016). Vuonna 2011 yli tuhannen työntekijän kuntia oli yhteensä 69 kappaletta ja viidenneksessä kuntaorganisaatioista työskentelee alle 250 henkilöä (Forma ym. 2012, 5).

Kunnat työllistävät monen eri alan osaajia. Suurin osa eli kolme neljäsosaa työskentelee terveydenhuollossa, sosiaalitoimessa tai sivistystoimessa (Kuntatyönantajat 2017a). Isoin ammattiryhmä kunnissa on erityisasiantuntijoiden sekä palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöiden ammattiryhmä. Näihin ryhmiin kuuluvat muun muassa opettajat, lääkärit sekä sairaanhoitajat. (Kuntatyönantajat 2017b.) Kunnat työllistävät erityisesti naisia. Neljä viidesosaa kunta-alan henkilöstä on naisia (Kuntatyönantajat 2017a).

Kunta-alan henkilöstöllä on kovin erilaiset koulutustaustat ja -asteet. Koulutustaso on kuitenkin korkea ja isoin osa henkilöstöstä on suorittanut vähintään keskiasteen tutkinnon (Kuntien henkilöstö 2017). Esimerkiksi vuonna 2015 perusasteen koulutuksen oli suorittanut 5 % ja keskiasteen 40 % henkilöstöstä. Kuntaorganisaatioissa alemman korkeakouluasteen on suorittanut 19 % ja ylemmän korkeakouluasteen 20 % henkilöstöstä. (Kuntatyönantajat 2017c.) Suurin osa kuntaorganisaatioissa työskentelevistä henkilöistä ei ole siis suorittanut korkeakoulututkintoa, mutta korkeakoulututkinnon suorittaneita työllistyy kuitenkin myös kuntaorganisaatioihin. Joihinkin kuntaorganisaatioiden työtehtäviin vaaditaan määrättyä koulutusta, koska joissain työtehtävissä on lakiin perustuvia kelpoisuusvaatimuksia (Kuntien henkilöstö 2017). Tämä selittää myös osittain sen, miksi kuntaorganisaatioissa on korkeasti koulutettua henkilöstöä. Jos kuntaorganisaatioita tarkastellaan henkilöstön koulutusalan mukaan, eniten henkilöstöstä on suorittanut terveystoiminnan ja sosiaalialan koulutuksen. Vuonna 2015 luku oli peräti 40 % henkilöstöstä. Kaupallisen ja yhteiskunnallisen koulutuksen saaneita sen sijaan vuonna 2015 oli 11 % henkilöstöstä. (Kuntatyönantajat 2017c.) Koska tässä tutkielmassa tutkitaan juuri kaupallisen ja yhteiskunnallisen alan opiskelijoita, tilastojen valossa johtamiskorkeakoulun opiskelijat voivat työllistyä kuntaorganisaatioihin.

Vuonna 2012 Suomen Kuntaliitto, KT Kuntatyönantajat ja Keva toteuttivat kuntaorganisaatioille kyselyn, jonka tarkoitus oli kartoittaa kuntien ja kuntayhtymien osaamistarpeita. Heidän mukaan uutta henkilöstöä kuntaorganisaatioihin tarvitaan erityisesti terveydenhuoltoon. Kuitenkin yhteiskunnan, liiketalouden ja hallinnon alan korkeakoulututkinnon suorittaneille on myös rekrytointitarvetta. (Kuntatyönantajat 2017c.)

## **6.2 Maakuntauudistuksen vaikutukset kuntaorganisaatioihin työnantajina**

### **6.2.1 Maakuntauudistus pääpiirteissään**

Tämän tutkielman tekohetkellä Suomessa on meneillään suuri julkisen hallinnon ja toimintatapojen uudistushanke, jota kutsutaan sote- ja maakuntauudistukseksi. Erityisesti tuleva maakuntauudistus tulee muuttamaan huomattavasti muun muassa kuntien tehtäviä, roolia ja asemaa. Uudistuksen myötä kuntien tehtävien ja henkilöstön määrä tulee vähenemään, joten tämän tutkielman näkökulmasta on hyvä tarkastella pääpiirteissään myös tätä tulevaa maakuntauudistusta.

Tuleva maakuntauudistus tulee muuttamaan suuresti hallintoa, toimintatapoja sekä eri toimijoiden rooleja. Uudistuksen yhteydessä luodaan uudet ja itsehallinnolliset maakunnat (yhteensä 18kpl), jotka muodostavat uuden hallinnon tason. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Nämä uudet julkisoikeudelliset yhteisöt eli maakunnat tulevat olemaan alueeltaan nykyisten maakuntien kaltaisia, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia (Hallituksen esitys 2.3.2017, 1). Uudistuksella tulee olemaan vaikutusta jokaiseen hallinnon tasoon sekä alueellisesti että valtakunnallisesti (Antikainen ym. 2016, 7). Uudistuksen on tarkoitus astua voimaan 1.1.2020.

Maakuntauudistusta on perusteltu muun muassa sillä, että tällä hetkellä palveluiden saatavuudessa ja laadussa on alueellisia eroja kuntien ja muiden alueiden välillä. Väestö ikääntyy sekä tarvitaan yhä enemmän palveluja ja täten myös palveluiden rahoittamisesta tulee entistä vaikeampaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017a.) Maakuntauudistuksen yksi tavoite on yksinkertaistaa Suomen julkista aluehallintoa karsimalla hallinnon eri tasoja sekä organisaatioiden määrää. Tavoitteena on myös yhdistää valtion aluehallinto ja maakuntahallinto tekemällä hallintoon kolme eri tasoa: kunta, maakunnat sekä valtio. (Antikainen ym. 2016, 7.) Maakuntauudistuksella tavoitellaan myös toimivampia palveluja, hallinnon sujuvoittamista, toimintatapojen muutosta, kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien parantamista, kustannustehokkuutta sekä taloudellisen kasvun edistämistä (Pöysti 2016).

Tulevissa maakunnissa tulee olemaan maakuntavaltuustot, jotka valitaan maakuntavaaleilla. Maakuntavaltuusto on maakuntien korkein päättävä toimielin. Maakuntavaltuustot tulevat päättämään maakunnan toiminnasta, taloudesta ja hallinnosta. Maakunnissa tulee olemaan myös hallitus ja maakuntajohtaja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017b.)

Kaiken kaikkiaan maakunnille siirtyy tehtäviä niin kunnista, maakuntien liitoista, ELY-keskuksista, TE-toimistoista kuin myös aluehallintovirastoista. Uudistuksen seurauksena ELY-keskukset, TE-toimistot, maakuntien liitot sekä kuusi aluehallintovirastoa lopettavat toimintansa. Osa näiden edellä mainittujen organisaatioiden henkilöstöstä siirtyy maakunnille ja tämän lisäksi maakuntauudistuksen yhteydessä perustetaan uusi Valtion lupa- ja valvontavirasto (LUOVA), joihin myös edellä mainittujen organisaatioiden osa henkilöstöstä tulee siirtymään. Yhtenä merkittävimpänä muutoksena maakuntauudistuksessa voidaan pitää sitä, että sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyvät kuntien vastuulta maakunnille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c.)

Sipilän hallituksen linjauksen (5.4.2016) mukaan kunnat ovat paikallisen osallistumisen, demokration, sivistyksen ja elinvoiman yhteisöjä, jotka hoitavat asukkaiden päättämiä itsehallintotehtäviä ja laissa säädettyjä paikallisia tehtäviä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c.)

Kuntien tehtävät ovat seuraavanlaiset Sipilän hallituksen linjauksen mukaan maakunta- ja soteuudistuksen jälkeen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c):

- Osaaminen ja sivistys
- Terveys ja hyvinvointi
- Liikunta, kulttuuri ja muu vapaa-ajan toiminta
- Nuorisotoimi
- Paikallinen elinkeinopolitiikka
- Maankäyttö ja rakentaminen

Maakuntien tehtävät ovat puolestaan seuraavat Sipilän hallituksen linjauksen mukaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c):

- Sosiaali- ja terveydenhuolto
- Pelastustoimi
- Ympäristöterveydenhuolto
- Alueelliset kehittämissuhteet ja elinkeinojen edistämisen tehtävät

- Alueiden käytön ohjaus ja suunnittelu
- Maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistäminen
- Työ ja -elinkeinopalvelut
- Liikennejärjestelmäsuunnittelu ja joukkoliikenteen alueellinen suunnittelu
- Maaseudun kehittäminen ja lomituspalvelut

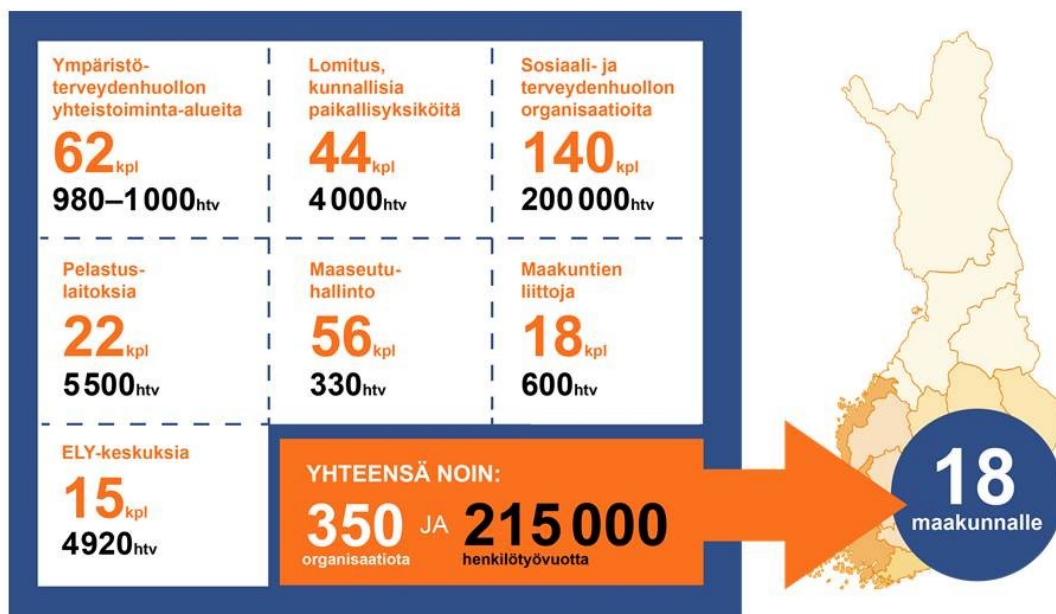
Valtiolla on puolestaan seuraavanlaiset tehtävät Sipilän hallituksen linjauksen mukaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c):

- Oikeusvaltion ylläpito ja kehityshaasteet
- Perusoikeuksien turvaaminen ja arviointi
- Turvallisuustehtävät
- Valtakunnalliset ja kansainväliset tehtävät
- Yleinen edunvalvonta

### **6.2.2 Maakuntauudistus ja henkilöstö**

Tämän tutkielman kannalta maakuntauudistus on keskeinen, koska useat kuntaorganisaatioiden työpaikat tulevat siirtymään kunnilta maakunnille. Maakunnille siirtyy liikkeenluovutuksen periaatteiden mukaan henkilöstöä lähes koko sosiaali- ja terveydenhuollosta, palo- ja pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, maatalouslomitukselta, maaseutuhallinnosta sekä maakuntaliitosta. (Kuntatyönantajat 2017d.) Kuvioista kuusi voidaan nähdä tarkempi arvio siitä, kuinka paljon eri organisaatioista tulee siirtymään henkilötyövuosia maakuntiin.

## Maakunnille siirtyvät tehtävät ja henkilötyövuodet



Kuvio 6. Maakunnille siirtyvät tehtävät ja henkilötyövuodet (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017c)

Sipilän hallituksen linjauksen (2.3.2017) mukaan osa kuntien tukipalvelujen henkilöstöstä siirtyy maakunnan tai maakuntien palvelulaitoksien palvelukseen, jos henkilön nykytehtävistä vähintään puolet kohdistuu kunnan sosiaali- tai terveyspalveluihin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017d). Tukipalveluilla tarkoitetaan kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa tukevia tehtäviä, kuten keskitettyä ruokahuoltoa, siivousta, laitehuoltoa, toimisto- ja hallintopalveluja, palkanlaskentaa-, talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja, ICT-palveluja tai kiinteistötoimea, teknisiä palveluja sekä laboratorioita ja röntgenpalveluja (Hallituksen esitys 2.3.2017, 291).

Maakuntatyönantajien palvelukseen tulee siirtymään myös noin 6000 työntekijää valtion aluehallinnosta. Yhteensä henkilöstöä kuntatyönantajien arvion mukaan tulee siirtymään maakuntien palvelukseen noin yli 210 000 henkilöä. Kuntatyönantajien arvion mukaan tämän hetken kuntien henkilöstöstä tulee siirtymään noin puolet maakuntien palvelukseen. Suurin osa siirtyvästä henkilöstöstä on sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä (noin 95 %). Kuntiin ja kuntayhtymiin tulee kuntatyönantajien arvion mukaan jäämään noin 208 000 henkilöä. Isoin henkilöstöryhmä kunnilla maakuntien perustamisen jälkeen on koulutuksessa sekä varhaiskasvatuksessa. (Kuntatyönantajat 2017d.)

## 7 TUTKIELMAN TOTEUTUS

### 7.1 Perusjoukkona johtamiskorkeakoulun opiskelijat

Tämän tutkielman perusjoukkona on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun opiskelijat. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu on yksi tiedekunta, jossa voi opiskella hallintotieteitä, kauppatieteitä sekä politiikan tutkimusta. Johtamiskorkeakoulussa suoritetaan ensin laaja-alainen kandidaattiohjelma, jonka aikana varsinainen opintosuunta (eli entinen pääaine) täsmentyy. Hallintotieteissä voi opiskella seuraavia opintosuuntia: hallintotiede, julkisoikeus, julkinen talousjohtaminen, kunta- ja aluejohtaminen sekä ympäristöpolitiikka ja aluetiede. Kauppatieteiden opintosuuntia ovat yrityksen laskentatoimi, markkinointi, yritys juridiikka ja vero-oikeus, taloustiede, vakuutustoiminta ja riskienhallinta sekä yrityksen johtaminen. Poliitiikan tutkimuksen opintosuuntia ovat valtio-oppi sekä kansainvälinen politiikka. Johtamiskorkeakoulussa voi opiskella myös erityisissä maisteriohjelmissa, kuten tilintarkastuksen ja arvioinnin maisteriohjelmassa, turvallisuushallinnon maisteriohjelmassa sekä vastuullisen liiketoiminnan maisteriohjelmassa. (Tampereen yliopisto 2018.) Vuoden 2017 syksyn mukaan läsnäolevia hallintotieteilijöitä oli yhteensä noin 800, kauppatieteilijöitä oli noin 800 sekä politiikan tutkimuksen opiskelijoita vajaat 400.

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta valmistuneita maistereita on työllistynyt kuntiin jonkin verran aikaisempina vuosina. Erityisesti hallintotieteiden opiskelijoita on työllistynyt kuntaorganisaatioihin valmistumisensa jälkeen. Esimerkiksi vuonna 2016 tehdyn uraseurantakyselyn mukaan vuonna 2011 valmistuneilla hallintotieteiden maistereilla yleisimpänä työntantajana oli kunta, 48 % osuudella (Uraseuranta 2016). Poliitiikan tutkimuksen opiskelijoita on työllistynyt kuntaorganisaatioihin valmistumisensa jälkeen jonkin verran. Vuonna 2016 tehdyn uraseurantakyselyn mukaan vuonna 2011 valmistuneista Tampereen yliopiston politiikkatieteiden maistereista 16 % oli ilmoittanut työnantajakseen kunnan. Kyselyn mukaan politiikan tutkimuksesta valmistuneita maistereita työllistyy enemmän valtiolle (26 % vastaajista) sekä järjestöihin, säätiöihin ja vastaaviin (26 % vastaajista). (Uraseuranta 2016.) Sen sijaan kauppatieteiden maistereita ei työllistyy lähes ollenkaan kuntaorganisaatioihin valmistumisen jälkeen, jos tarkastellaan erilaisia tilastoja, kuten edellä mainittua vuonna 2016 tehtyä urasuunnittelukyselyä. Kyseisen kyselyn mukaan kukaan kauppatieteiden maisteriksi valmistunut ei ilmoittanut työntantajansa olevan kunta. Suurin osa kauppatieteilijöistä työllistyi-kin pääasiassa yksityisiin yrityksiin (Uraseuranta 2016). Tarkastelemalla eri vuosina tehtyjä Tampereen yliopiston maistereiden sijoittumisseurantakyselyitä voi huomata, että vuosien saatossa kuitenkin kauppatieteiden maistereita on kuitenkin työllistynyt kuntiin, mutta se ei ole kovin yleistä.

## 7.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Tämä tutkielman toteutus on edennyt pitkälti Heikkilän (2014, 23) esittelemän tutkimusprosessin vaiheiden mukaan. Prosessi ei ole edennyt suoraviivaisesti täysin kuvion seitsemän osoittamalla tavalla, vaan edellisiin vaiheisiin on palattu tarpeen mukaan. Kirjallisuutta on luettu pitkin koko tutkielman tekoprosessia. Ensimmäiseksi on tehty aihealueen valinta ja sen jälkeen on määriteltä tutkimusongelma. Tämän jälkeen on tutustuttu aikaisempiin tutkimuksiin ja tutustuttu alustavasti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Aiheeseen tutustumisen jälkeen on tehty tutkimussuunnitelma, jossa on täsmennetty tutkimukseen liittyviä valintoja, kuten tutkimusmenetelmä. Tutkimussuunnitelman tekemisen jälkeen on tutustuttu lisää aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen mahdollisimman hyvin, jotta kyselylomakkeesta on saatu mahdollisimman toimiva. Tämän jälkeen on ryhdytty laatimaan varsinaista tutkimuslomaketta ja sen jälkeen on toteutettu tietojen kerääminen internetissä olevan lomakkeen avulla. Lomakkeen avulla saatu tieto on tämän jälleen käsitelty ja arvioitu sekä saadut tulokset on raportoitu. Viimeisenä vaiheena on ollut johtopäätösten ja tulosten pohtiminen.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin päävaiheet (mukaillen Heikkilä 2014, 23)

## 7.3 Aineiston kerääminen

Aineiston keruutapana tässä tutkielmassa käytettiin kyselyä, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Surveyllä viitataan sellaisiin kyselyn muotoihin, joissa aineistoa kerätään standardoidusti. Tällöin valitut kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2014, 188.) Tämän tutkielman aineisto kerättiin käyttämällä www-pohjaista internetkyselyä, koska valmista aineistoa ei ollut entuudestaan olemassa. Verkkolomakeohjelmaksi valikoitui E-lomake. Internetkyselyä päädyttiin käyttämään lähinnä siksi, että se on nopea ja edullinen tapa hankkia tietoa, eikä tällöin tarvitse lähettää postitse erillistä vastauslomaketta (Heikkilä 2014, 66.) Internetissä toteutettu kysely sopi hyvin tähän tutkielmaan, koska kaikilla johtamiskorkeakoulun opiskelijoilla on mahdollisuus käyttää internetiä. Tällä tavoin pystyttiin varmistamaan se, että on mahdollisuus edustavan otoksen saamiseen.

## 7.4 Kysymyslomakkeen ja kysymysten laatiminen

Kyselylomakkeen tekeminen on erittäin tärkeä osa tämän tutkielman tekemistä. Usein sanotaankin, että suunnittelu ja kysymysten huolellinen laatiminen ovat keskeistä tutkimuksien onnistumisen kannalta. Yksi suurimmista virheiden aiheuttajista on juuri kysymysten laatiminen ja muotoilu, joten kysymykset kannattaakin suunnitella erityisen huolellisesti. (Heikkilä 2014, 45.)

Tässä tutkielmassa kyselylomakkeen alustava hahmottelu ja ideointi alkoivat tutkielman varhaisessa vaiheessa. Varsinainen lomakkeen tekeminen tapahtui vasta kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen, jolloin tutkimusongelma oli täsmentynyt ja muut perusvalinnat oli tehty. Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys oli hahmoteltuna jo alkuvaiheessa. Heikkilän mukaan erityisesti tutkielman tavoite onkin hyvä olla selvillä ennen kyselylomakkeen tekemistä (mt.). Lomaketta suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin se, miten aineistoa käsitellään, miten tuloksia halutaan raportoida sekä millaisia ja kuinka tarkkoja tietoja halutaan saada. Nämä ovat myös sellaisia tekijöitä, joihin Heikkilän mielestä on hyvä kiinnittää huomiota ennen kyselylomakkeen tekemistä (mt.).

Kyselytutkimuksissa kysymykset ja mittarit voidaan tehdä itse tai ne voivat perustua aikaisempiin tutkimuksiin (Vehkalahti 2014, 12). Tässä tutkielmassa varsinaiset kysymyslomakkeen kysymykset ja mittarit perustuivat lähinnä kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin, kuten Valtion työntäjäkuva 2009 -tutkimukseen. Lopulliseen kyselylomakkeeseen (LIITE 2.) valikoitui kysymystyypeiltään erilaisia kysymyksiä, yhteensä 26 kappaletta. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä eli kysymyksissä oli erilaisia valmiita vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan sopivimman. Asteikko oli aseteltu Likertin asteikon mukaisiksi väittämiksi, joissa on 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Ensimmäisenä ääripäänä oli väittämä ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä on väittämä ”täysin eri mieltä”. Kyselylomakkeessa käytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten etuna voidaan pitää sitä, että vastaajat voivat kertoa mielipiteistään ja ajatuksistaan omin sanoin. Tällöin tutkija ei ohjaa vastaajan ajattelua ehdottamalla valmiita vastauksia ja tällöin voidaan saada esille asioita, joita ei ollut lomaketta suunniteltaessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.) Avoimia kysymyksiä pyrittiin käyttämään mahdollisimman vähän, koska usein avoimien kysymyksien avulla saatua tietoa voi olla vaikeaa käsitellä ja luokitella (Heikkilä 2014, 47). Avointen kysymyksien suuri määrä voi tehdä kyselyyn vastaamisesta myös epähoukuttelevaa.



Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa (I Työskentely kunnissa) oli yhteensä 9 eri kysymystä. Kysyttiin muun muassa, ovatko vastaajat olleet töissä tai harjoittelussa kunnalla ja suosittelisivatko he kuntatyönantajaa tuttavillensa. Kysyttiin myös, ovatko vastaajat kiinnostuneita työskentelemään kunnalla sekä pitävätkö he sitä todennäköisenä tulevaisuudessa. Lomakkeen toisessa osiossa (II Työntajakuva) oli yhteensä 11 kysymystä. Aluksi vastaajia pyydettiin priorisoimaan, miltä toimialalla he ottaisivat työpaikan mieluiten vastaan, jos heille tarjottaisiin saman sisältöistä työtä samoilla työehdoilla eri toimialoilta. Toimialoina kysymyksessä olivat kunnat, yksityinen sektori, valtio sekä järjestöt, säätiöt ja muut vastaavat. Kysyttiin myös yleisesti työnantajakuvan merkitystä työpaikkaa haettaessa sekä pitävätkö vastaajat yleisesti ottaen kuntia erittäin hyvinä työnantajina. Lomakkeessa kysyttiin myös maakuntauudistuksen ja julkisuuden vaikutusta kuntien työnantajakuvaan. Vastaajat laitettiin myös pohtimaan, kuinka paljon 12 eri ominaisuutta vaikuttavat heidän mielestään työpaikan valitsemiseen ja miten nämä samat ominaisuudet liittyvät heidän mielikuviinsa kunnista työnantajana. Nämä ominaisuudet pohjautuvat kirjallisuuteen ja erityisesti vuonna 2009 tehtyyn tutkimukseen, jossa on tutkittu valtion työnantajakuva (Valtion työnantajakuva 2009). Myös monissa muissa työnantajakuva käsittelevissä tutkimuksissa on käytetty vastaavanlaisia ominaisuuksia. Toisen osion loppuun sijoitettiin myös muutama avoin kysymys, jossa kysyttiin kuntien työnantajakuvan parannusehdotuksia sekä adjektiiveja, joilla vastaajat voisivat kuvata kuntien työnantajakuva. Viimeisessä kyselylomakkeen osassa (III Taustatiedot) kysyttiin vastaajien taustatietoja, kuten sukupuolta, syntymävuotta, tutkinto-ohjelmaa, opintosuuntaa, opintovuotta ja opintopisteiden määrää.

Kyselylomakkeen alkuosaan pyrittiin sijoittamaan helppoja kysymyksiä. Tämä lähinnä siksi, että helppojen kysymyksien avulla on pyritty herättämään vastaajien mielenkiinto (Heikkilä 2014, 46). Kyselyn loppuosaan sijoitettiin taustakysymykset eli henkilötiedot. Nämä kysymykset on jätetty loppuosaan lähinnä sen vuoksi, koska Heikkilän mukaan haastateltavalla on riski jäädä henkilötietojen rajaamaan rooliin, jos henkilötietoja kysytään esimerkiksi kyselyn alkuosassa (mt).

Kyselylomake pyrittiin testaamaan mahdollisimman hyvin ennen sen julkaisua. Lomakkeen testauksella pyrittiin selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyttä sekä vastausvaihtoehtojen toimivuutta (mt. 58). Aluksi lomakkeen kysymyksiä, kysymyksien vaihtoehtoja ynnä muuta kommentoi kaksi opetushenkilöstön jäsentä. Kysymyksiä kommentoivat myös opiskelijat pro gradu -seminaarissa. Kommenttien perusteella kyselylomaketta korjattiin toimivammaksi. Tämän jälkeen kyselylomaketta testattiin myös muutaman vapaaehtoisen koehenkilön avulla. Kyselylomakkeen testauksen jälkeen kyselyyn tehtiin vielä muutamia pieniä muutoksia, jotta kyselylomakkeesta saatiin mahdollisimman

selkeä ja yksiselitteinen. Vasta lomakkeen testauksen jälkeen se julkaistiin vastausten keräämistä varten.

Kyselylomakkeeseen tehtiin myös saatekirje (LIITE 1), jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tausta, vastaamista yms. Saatekirjeen tarkoitus oli saada potentiaaliset vastaajat vastaamaan kyselyyn. Varsinaisen lomakkeen (LIITE 2) alussa oli myös tietoja kyselystä, kuten tutkimuksen tavoite sekä ohje lomakkeen täyttämiseen. Lomakkeen alussa selkeytettiin, mitä työnantajakuvan ja kuntien käsitteillä tarkoitetaan kyseisessä kyselylomakkeessa. Käsitteiden selvennyksellä pyrittiin siihen, että kysymysten laatijalle ja kysymyksiin vastaajille muodostuisi mahdollisimman yhtenäinen käsitys käsitteiden sisällöstä.

Saatekirje lähetettiin johtamiskorkeakoulun opiskelijoille kolmen eri ainejärjestön sähköpostilistan kautta. Saatekirjeessä oli linkki varsinaiseen kyselylomakkeeseen. Vastaajiksi valikoitui tällöin ne opiskelijat, jotka olivat ainejärjestöjen sähköpostilistoilla. Saatekirje lähetettiin Staabi ry:n (hallinto-tieteet), Boomi ry:n (kauppatieteet) ja Iltakoulu Ry:n (politiikan tutkimus) sähköpostilistoille. Ainejärjestöjen sähköpostilistojen käyttämiseen päädyttiin lähinnä sen vuoksi, että se vaikutti helpoimmalta tavalta olla yhteydessä johtamiskorkeakoulun opiskelijoihin. Alun perin tarkoituksena oli, että saatekirje olisi voitu lähettää johtamiskorkeakoulun opiskelijoille Tampereen yliopiston tutkinto-ohjelmakohtaisen sähköpostilistan kautta, koska tällöin kysely olisi tavoittanut laajemmin kaikki johtamiskorkeakoulun opiskelijat. Valitettavasti tutkinto-ohjelmakohtaisia sähköpostilistoja ei annettu opiskelijoiden käyttöön, joten päädyttiin siihen, että ainejärjestöjen sähköpostilistat olivat paras tapa lähettää saatekirje ja kysely opiskelijoille.

Tutkielmassa käytettiin E-lomake -nimistä verkkolomakeohjelmistoa, jonka avulla kyselylomake toteutettiin. Vastaaminen edellytti voimassa olevaa Tampereen yliopiston peruspalvelutunnusta, joten kyselyyn eivät päässeet vastaamaan Tampereen yliopiston ulkopuoliset henkilöt. Opiskelijat vastasivat kyselyyn nimettöminä eivätkä he voineet vastata kyselyyn useampaan kertaan.

## **7.5 Aineiston käsittely ja analyysi**

Kyselylomakkeen avulla saatu aineisto analysointiin SPSS -nimisellä ohjelmistolla. Aluksi aineisto esikäsiteltiin, koska esikäsitteleminen luo hyvää pohjaa varsinaiselle analyysille (Vehkalahti 2014, 51). Ensimmäiseksi aineistoon tutustuttiin selailemalla aineistoa sekä yleisesti saatuja vastauksia. Aineistoa on järkevää selailla, koska sen avulla voi löytää helposti tietojen puuttumiset ja kummallisten lukujen

arvot ynnä muuta sellaista (Vehkalahti 2014, 52). Kyselyn aineistosta ei löytynyt kummallisia arvoja ja lähes kaikki vastaukset vastasivat esitettyihin kysymyksiin. Lähinnä avoimissa kysymyksissä oli muutamia vastauksia, jotka eivät täysin vastanneet kysymykseen. Kummallisten arvojen vähäisyys johtui mahdollisesti siitä, että lähes kaikissa kysymyksissä oli vastausvaihtoehdot valmiina, ja vain muutama kysymys oli muotoiltu avoimeksi kysymykseksi. Kyselyohjelmassa pystyi myös määrittelemään hyvin, millaiset vastaukset olivat hyväksyttäviä, esimerkiksi syntymävuotta kysyttäessä vastaajien piti laittaa vastaukseen nelinumeroinen luku.

Aineiston selailun jälkeen aloitettiin yksittäisten kysymysten perustarkastelut. Tarkasteltiin eri muuttujien vastausjakaumia ja muutaman kysymyksen kohdalla tunnuslukuja. Ensiksi tarkasteltiin taustamuuttujat ja sen jälkeen vasta muut kysymykset. Tämän jälkeen osa alkuperäisistä muuttujista muutettiin ja uudelleen koodattiin, kuten esimerkiksi vastaajien syntymävuosi muutettiin ikämuuttujaksi ja luku luokiteltiin uudestaan. Varsinaisia analyysimenetelminä käytettiin lähinnä tarkastelemalla tunnuslukuja, frekvenssejä, jakaumia, keskilukuja, hajontalukuja sekä ristiintaulukointeja.

Vähäisen vastausmäärän vuoksi alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen päätettiin, että erilaisia kahden muuttujan välisiä riippuvuuksia ei kannata testata. Kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto oli kooltaan pieni, joten aineistoa ei ollut järkevää analysoida monimutkaisten tilastollisten analyysien avulla, kuten faktorianalyysillä tai regressioanalyysillä. Suurin osa kysymyksistä on myös Likertin asteikon mukaisia lukuja eli mitta-asteikoltaan järjestysasteikollisia lukuja. Järjestysasteikollisella luvuille ei ole järkevää tehdä monia tilastollisia analyysejä, koska ne eivät sovi järjestysasteikollisten lukujen tarkasteluun. Kyselylomakkeessa oli myös muutama avoin kysymys. Avoimet kysymykset voidaan analysoida tilastollisin menetelmin tai luokittelemalla (Valli 2015, 106). Tässä kyselyssä avoimet kysymykset analysointiin luokittelemalla saadut vastaukset.

## **7.6 Tutkielman luotettavuus**

Luotettavuus on tärkeä osa tutkimuksen arviointia ja luotettavuus onkin yleensä yksi tutkimuksien tavoite. Tähän liittyy myös mittauksen käsite. Mittauksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat useat eri asiat, kuten sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset sekä tekniset seikat. Yleensä mittauksen luotettavuudesta puhuttaessa erotetaan kaksi asiaa, valideiteetti sekä reliabiliteetti. (Vehkalahti 2014, 40.)

Validiteetilla (pätevyys tai tarkkuus) tarkoitetaan yleensä sitä, että mitataanko sitä, mitä pitikin mitata. Joskus voi kuitenkin käydä niin, että mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kyselytutkimuksessa vastaajat voivat ymmärtää kysymykset eri tavoin kuin tutkija. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Tähän liittyy myös se, että mitattavat käsitteet ja muuttujat on hyvä määritellä tarkoin, jotta mittaustulokset ovat valideja. Validius voidaan saavuttaa huolellisella suunnittelulla sekä hyvillä tutkimuskysymyksillä. (Heikkilä 2010, 30.)

Reliabiliteetilla (luotettavuudella) puolestaan tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Yleensä tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkimusta toistettaessa päädytään samoihin tulokseen, myös silloin, jos tutkimuksen tekijä on eri henkilö. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Mittauksen lisäksi tiedonkeruu voi aiheuttaa epävarmuuksia tilastollisessa tutkimuksessa. Kokonaisluotettavuutta pohdittaessa pitääkin ottaa huomioon sekä mittauksen että tiedonkeruun luotettavuus. Myös aineiston keräämiseen on hyvä kiinnittää huomiota, kun pohditaan kyselytutkimuksessa luotettavuutta. (Vehkalahti 2014, 42.)

Tässä tutkielmassa validius pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin alusta lähtien. Kysymyslomakkeen kysymykset pyrittiin suunnittelemaan huolella sekä varmistettiin, että kysymykset vastaavat tutkimusongelmaa. Validius huomioitiin myös siten, että kysymykset olivat mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisia ja keskeiset käsitteet oli määritelty. Tällöin pyrittiin siihen, että vastaajat ymmärsivät kysymykset samalla tavalla kuin tutkija. Tutkielmassa selostettiin tarkasti koko tutkimuksen teon prosessi, aina alkusuunnittelusta varsinaisen analyysin tekemiseen asti. Tarkan kuvauksen vuoksi tämä tutkimus voitaisiin mahdollisesti toistaa samalla tavalla, samaa kyselytutkimusta ja analysointitapaa käyttäen, riippumatta siitä kuka tutkijana toimii.

Varsinaisesta kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvä monin tavoin. Kyselylomake pidettiin lyhyenä, joten voidaan olettaa, että vastaajille ei tullut juurikaan vastausväsymystä, jolloin vastaaminen olisi voinut jäädä kesken. Kyselyssä oli myös saatekirje, jossa oli avattu keskeisiä käsitteitä, jotta vastaajan ymmärsivät kysymykset ja käsitteet mahdollisimman samalla tavoin kuin kyselyn tekijä. Kyselylomake myös testattiin ennen sen julkaisua. Myös saadut vastaukset olivat laadultaan hyviä, eivätkä ne sisältäneet puutteellisia tietoja.

Kuten aikaisemmissa luvuissa on mainittu, tässä tutkielmassa kyselyn avulla kerätty aineisto oli kooltaan pieni, joten aineisto ei edusta kunnolla johtamiskorkeakoulun opiskelijoita. Aineisto oli näiltä osin hiukan epäedustava, joten sen perusteella ei voida tehdä kunnollisia yleistyksiä johtamiskorkeakoulun opiskelijoista. Saatuja tuloksia voidaan pitää enemmän suuntaa-antavina. Yleensä vastausprosenttia pidetään kyselytutkimuksessa yhtenä tärkeimpänä luotettavuuden ilmaisimena. Jos vastausmäärä jää alhaiseksi, edustavuus voi olla tällöin huono (Vehkalahti 2014, 44). Vertaamalla yleisesti johtamiskorkeakoulun opiskelijoita sekä tämän kyselyn vastaajia, voidaan huomata, että vastaajat edustavat melko hyvin johtamiskorkeakoulun opiskelijoita. Toki on hyvä muistaa, että kyselyä ei lähetetty suoraan kaikille johtamiskorkeakoulun opiskelijoille, koska kunnollista mahdollisuutta siihen ei ollut. Päädyttiinkin siihen ratkaisuun, että kysely lähetettiin ainejärjestön sähköpostilistojen kautta. Täten on mahdollista, että kaikki johtamiskorkeakoulun opiskelijat eivät kuulu oman ainejärjestön sähköpostilistalle, joten kysely ei tavoittanut jokaista johtamiskorkeakoulun opiskelijaa. Tämä on mahdollisesti voinut vaikuttaa tutkimusasetelmaan sekä saatuihin tuloksiin. Johtamiskorkeakoulussa suositellaan, että opiskelijat tilaavan ainejärjestöjen sähköpostilistat, joten voidaan olettaa, että kuitenkin suurin osa johtamiskorkeakoulun opiskelijoista kuuluu oman ainejärjestön sähköpostilistalle.

Kyselyyn vastaamisessa ei ollut arvontapalkintoa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että vastaajat halusivat kertoa mielipiteensä, eivätkä vastanneet pelkästään arvannon takia. On mahdollista, että arvontapalkinto olisi kannustanut vastaajia vastamaan huolimattomasti.

Harmillisesti muutaman kysymyksen kohdalla voidaan nähdä pientä ristiriitaisuutta vastauksissa. Kysymyksen numero 2 (oletko tällä hetkellä tai oletko aikaisemmin ollut töissä kunnalla) vastauksien mukaan kunnalla oli ollut töissä 17 vastaajaa, mutta väittämä numero 4 (mikäli olet ollut kunnalla töissä, vastaa seuraavaan kysymykseen: suosittelin kuntatyönantajaa tuttavilleni) mukaan kunnalla olikin ollut töissä vain 14 vastaajaa. Myös muutamassa muussa kysymyksessä (kysymykset nro 3 ja 5 sekä kysymykset 2, 3 ja 6.) vastaukset ovat hiukan ristiriitaiset. Tämä voi johtua siitä, että vastaajat eivät ole vastanneet huolellisesti tai he eivät täysin ymmärtäneet kysymystä. Nämä kysymykset on voitu nähdä myös liian vaikeina vastata, jolloin voidaankin ajatella, että vastaajat eivät ole osanneet sanoa näkemystään. Näissä kysymyksissä olisikin pitänyt olla vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, jolloin ristiriitaisuuksilta olisi mahdollisesti välttytty paremmin.

On hyvä muistaa, että kyselyissä on omat ongelmansa. Todellisuudessa ei voida tarkkaan tietää sitä, kuka on kyselyyn vastannut, kuinka huolellisesti on vastattu tai onko vastaaja ymmärtänyt kysymykset samalla tavalla kuin tutkija. Kirjallisuudessa on mainittu myös se, että joskus vastaajat vastaavat kyselyihin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tämä on myös hyvä ottaa huomioon kyselyä tehdessä ja tuloksia raportoidessa. Tässä tutkielmassa esimerkiksi työn valintaan vaikuttavia ominaisuuksia kysyttäessä vastaajat ovat voineet vastata juuri sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla esimerkiksi palkan suhteen. Palkka voikin todellisuudessa olla paljon tärkeämpi tekijä työpaikkaa valittaessa kuin vastaajat ovat vastanneet, koska se voi olla sosiaalisesti hyväksyttävämpää.

## 8 JOHTAMISKORKEAKOULUN OPISKELIJOIDEN NÄKEMYKSET KUNTAORGANISAATIOIDEN TYÖNANTAJAKUVASTA

### 8.1 Taustamuuttujat

Tutkimuslomake lähetettiin kaikille kolmen eri Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun ainejärjestöjen sähköpostilistoille oleville henkilöille saatekirjeen muodossa, jossa oli linkki varsinaiseen kyselyyn. Lomake lähetettiin vuoden 2017 toukokuun puolivälissä ja vastausaikaa annettiin alun perin kaksi viikkoa. Vähäisen vastausmäärän vuoksi vastausaikaa pidennettiin viikolla ja opiskelijoille laitettiin viikon jälkeen myös muistutusviesti ainejärjestöjen sähköpostilistojen kautta.

Kaiken kaikkiaan Staabin sähköpostilistalla oli noin 400 henkilöä, Iltakoulun listalla noin 300 henkilöä ja Boomin sähköpostilistalla noin 800 henkilöä. Tutkimuslomakkeeseen vastasi yhteensä 45 opiskelijaa. Karkeasti voidaan laskea, että Staabin sähköpostilistan kautta vastausprosentti oli noin 6 %, Iltakoulun sähköpostilistalla vastausprosentti noin 3 % ja Boomin sähköpostilistan vastausprosentti noin 2 %. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui arvion mukaan vähintään noin 3 %. Todellisuudessa sähköpostilistoilla voi olla myös opetushenkilöstöä sekä sivuaineiden opiskelijoita, joten johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden täsmällistä määrää sähköpostilistoilla on vaikeaa tietää täysin luotettavasti. Opiskelijat voivat myös kuulua samanaikaisesti useamman ainejärjestön sähköpostilistalle, joten vastausprosentti oli todellisuudessa hiukan isompi. Joka tapauksessa vastausprosentti on alhainen, joten vastaukset eivät ole suoraan yleistettäviä, vaan ovat enemmänkin suuntaa-antavia.

Ennako-odotusten mukaisesti yleisin tutkinto-ohjelma vastaajien keskuudessa oli hallintotieteiden tutkinto-ohjelma. Vastaajista hallintotieteilijöitä oli yhteensä 24 (53 %). Poliitiikan tutkimuksen opiskelijoita oli 9 (20 %) ja kauppatieteiden opiskelijoista vastasi 12 (27 %). Myös vastaajien opintosuunnat vaihtelivat jonkin verran ja vastaajia oli kolmestatoista eri opintosuunnasta. Eniten kyselyyn vastasi hallintotieteen, julkisoikeuden, kunta- ja aluejohtamisen sekä valtio-opin opiskelijoita. Vastaajien keskuudessa oli myös henkilöitä, joilla opintosuunta ei ollut vielä täsmentynyt. Taulukosta 1 voidaan nähdä tarkemmin vastaajien tutkinto-ohjelmat sekä opintosuunnat.

Taulukko 1. Vastaajien tutkinto-ohjelmat ja opintosuunnat

<b>Tutkinto-ohjelmat ja opintosuunnat</b>		
	<b>Lukumäärä</b>	<b>%</b>
<b>Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma</b>	<b>24</b>	<b>53</b>
Hallintotiede	8	18
Julkisoikeus	6	13
Julkinen talousjohtaminen	1	2
Kunta- ja aluejohtaminen	6	13
Ympäristön ja alueiden politiikka	2	4
Opintosuunta ei ole täsmentynyt	1	2
<b>Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma</b>	<b>12</b>	<b>27</b>
Yrityksen laskentatoimi	1	2
Markkinointi	2	4
Yritysjuridiikka ja vero-oikeus	1	2
Taloustiede	3	6
Vakuutus ja riskienhallinta	2	4
Vastuullinen liikkeenjohto	1	2
Opintosuunta ei ole täsmentynyt	2	4
<b>Politiikan tutkimuksen tutkinto-ohjelma</b>	<b>9</b>	<b>20</b>
Kansainvälinen politiikka	1	2
Valtio-oppi	7	16
Opintosuunta ei ole täsmentynyt	1	2

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia. Naisia vastaajista oli 34 kappaletta eli vastaajien kokonaismäärästä 76 %. Jokaisessa opintosuunnassa ja tutkinto-ohjelmassa vastaajista oli enemmistö naisia. Aineistossa oleva sukupuolijakauma voi selittyä sillä, että suurin osa johtamiskorkeakoulun opiskelijoista on naisia. Tutkielman kannalta tämä on mielenkiintoista, koska suurin osa kunnan nykyisestä henkilöstöstä on naisia.

Valtaosa vastaajista oli alle 30 vuotiaita (80 %) ja suurin ikäluokka oli alle 25 vuotiaat (44 %). Vastaajien iän keskiarvo oli 27 vuotta. Ikäjakauman nuorin vastaaja oli 20-vuotias ja vanhin 47-vuotias. Lähes kaikki kyselyyn vastanneista kuuluvat y-sukupolveen, jolla tässä tutkielmassa tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1980–1990 luvuilla.



Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma

Ikäjakauma		
Ikäryhmä	Lukumäärä	%
20v - 24v	20	44
25v - 29v	16	36
30v - 34v	3	7
35v - 39v	3	7
yli 40v	3	7

Eniten kyselyyn vastasi neljännen ja viidennen vuoden opiskelijoita, mutta myös muiden vuosien opiskelijoita löytyy kyselyyn vastanneista. Opintopisteinä tarkasteltuna kaikki vastaajat olivat suorittaneet yli 60 opintopistettä eli kaikilla vastaajilla oli yli vuoden verran opintoja. Suurin osa vastaajista oli suorittanut yli 180 opintopistettä eli suurin osa vastaajista oli suorittanut kandidaatin tutkinnon määrän opintopisteitä. Kukaan vastaajista ei ollut siis juuri aloittanut yliopisto-opintoja.

Taulukko 3. Vastaajien opintovuosien jakauma

Opintovuodet		
Opintovuosi	Lukumäärä	%
1.vuosi	6	13
2.vuosi	3	7
3.vuosi	7	16
4.vuosi	9	20
5.vuosi	15	33
6.vuosi	3	7
> 6.vuosi	2	4

## 8.2 Kokemukset kunnalla työskentelystä

Kunnalle töihin tai harjoitteluun hakeminen oli suhteellisen yleistä vastanneiden keskuudessa. Vastaajista hiukan yli puolet (56 %) ovat hakeneet kunnalle töihin tai harjoitteluun aikaisemmin elämänsä aikana. Vastaajien keskuudessa kauppatieteiden opiskelijat olivat hakeneet selvästi vähiten kunnalle töihin tai harjoitteluun (33 %). Puolestaan hallintotieteilijät olivat selvästi hakeneet eniten kunnalle töihin tai harjoitteluun (71 %). Poliitiikan tutkimuksen opiskelijoista kunnalle töihin tai harjoitteluun oli hakenut 44 % vastaajista.

Vastaajien keskuudessa kunnalla työskentely ei ollut kovin yleistä. Hieman yli yksi kolmasosa vastaajista eli 38 % on ollut kunnalla töissä. Kyselyn tekohetkellä kunnissa oli töissä vain harva vastaaja

eli neljä vastaajaa (9 %). Odotetusti vastaajien keskuudessa kauppatieteiden opiskelijoilla oli vähiten kokemusta kunnalla työskentelystä (92 % ei ole ollut koskaan) ja hallintotieteilijöillä eniten (50% ei ole ollut koskaan). Poliitiikan tutkimuksen opiskelijoista reilu puolet eli 56 % ei ole koskaan ollut töissä kunnalla. Vastaajilta kysyttiin myös, ovatko he suorittaneet harjoittelun kunnalla. Vastaajien keskuudessa harjoittelun tekeminen kunnalla oli harvinaista, vain 7 vastaajaa eli 16 % oli tehnyt opintoihinsa liittyvän harjoittelun kunnalla. Näistä 6 oli hallintotieteilijöitä ja 1 politiikan tutkimuksen opiskelija. Kaiken kaikkiaan kunnalla työskentely tai harjoittelun tekeminen ei ollut vastaajien keskuudessa kovin yleistä, mutta kuitenkin osalla vastaajista oli kokemusta kunnalla työskentelystä. Vastaajista hallintotieteen opiskelijoilla oli selvästi yleisempää työskentely tai opintoihin liittyvän harjoittelun tekeminen kunnalla kuin kauppatieteiden ja politiikan tutkimuksen opiskelijoilla.

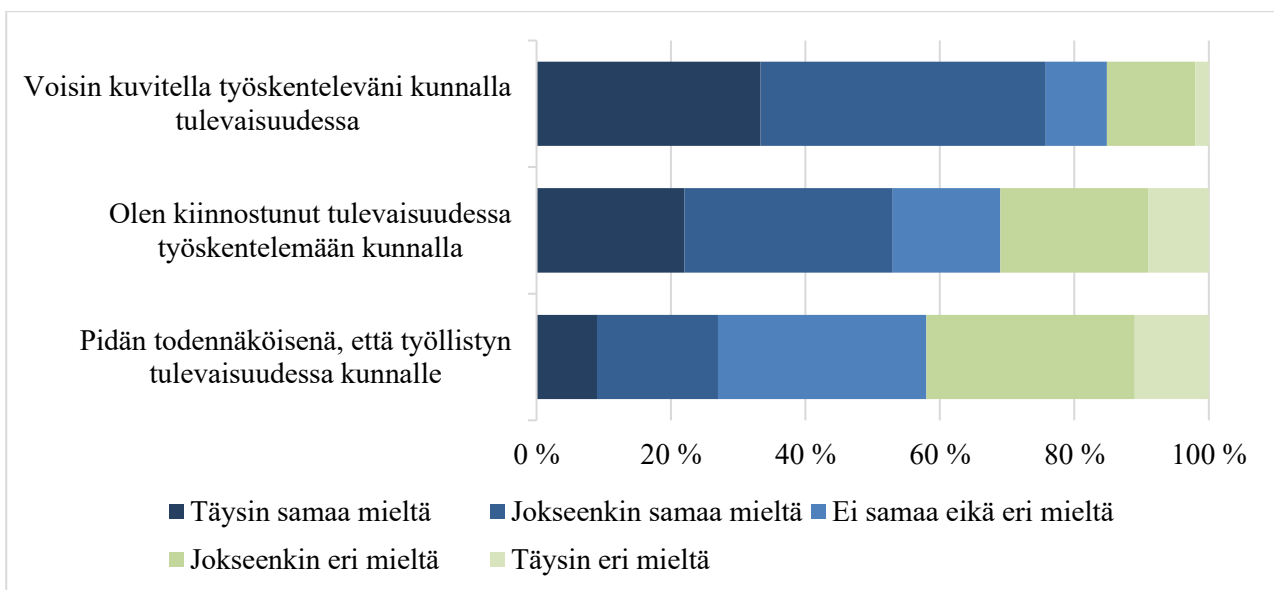
Kunnalla työskennelleiltä kysyttiin, suosittelevatko he kuntatyönantajaa tuttavillensa. Kunnissa työskennelleistä puolet oli sitä mieltä, että he suosittelevat kuntatyönantajaa tuttavillensa. Vastaajista 7 suosittelee kuntatyönantajaa (50 %), ei samaa eikä eri mieltä oli neljä vastaajaa (29 %) ja kolme vastaajaa ei suosittele kuntatyönantajaa tuttavillensa (21 %). Näihin lukuihin kannattaa suhtautua kuitenkin varauksella, koska kysymyksen perusteella vain pienellä osalla eli 14 vastaajalla oli kokemusta kunnalla työskentelystä. Kunnalla harjoittelun tehneiltä kysyttiin myös samaa väittämää, suosittelevatko he kuntatyönantajaa tuttavillensa. Harjoittelun kunnalla tehneistä vastaajista neljä suosittelee ja yksi ei suosittele kuntatyönantajaa tuttavillensa.

Vastaajille, jotka olivat tehneet tutkintoonsa liittyvän harjoittelun kunnalla ja/tai olivat olleet kunnalla töissä, esitettiin väittämä, ”Minulle on jäänyt myönteinen mielikuva kuntatyönantajasta viimeisten kokemuksien perusteella”. Vastaajat olivat jakautuneet selvästi kahtia tämän väittämän kohdalla. Puolet vastaajista eli 5 vastaajaa olivat sitä mieltä, että he ovat ”jokseenkin samaa mieltä” ja puolet ”jokseenkin eri mieltä”.

### **8.3 Tulevaisuuden näkymät kunnalla työskentelystä**

Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan kolmen väittämän perusteella vastaajien ajatuksia kunnalla työskentelystä tulevaisuudessa (Kuvio 8). Selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he voisivat kuvitella työskentelevänsä kunnalla tulevaisuudessa. Toisen väittämän mukaan hiukan yli puolet vastaajista näyttivät olevan kiinnostuneita työskentelemään kunnalla tulevaisuudessa. Kolmannen väittämän mukaan harva vastaaja piti todennäköisenä sitä, että he työllistyvät tulevaisuudessa kunnalle.

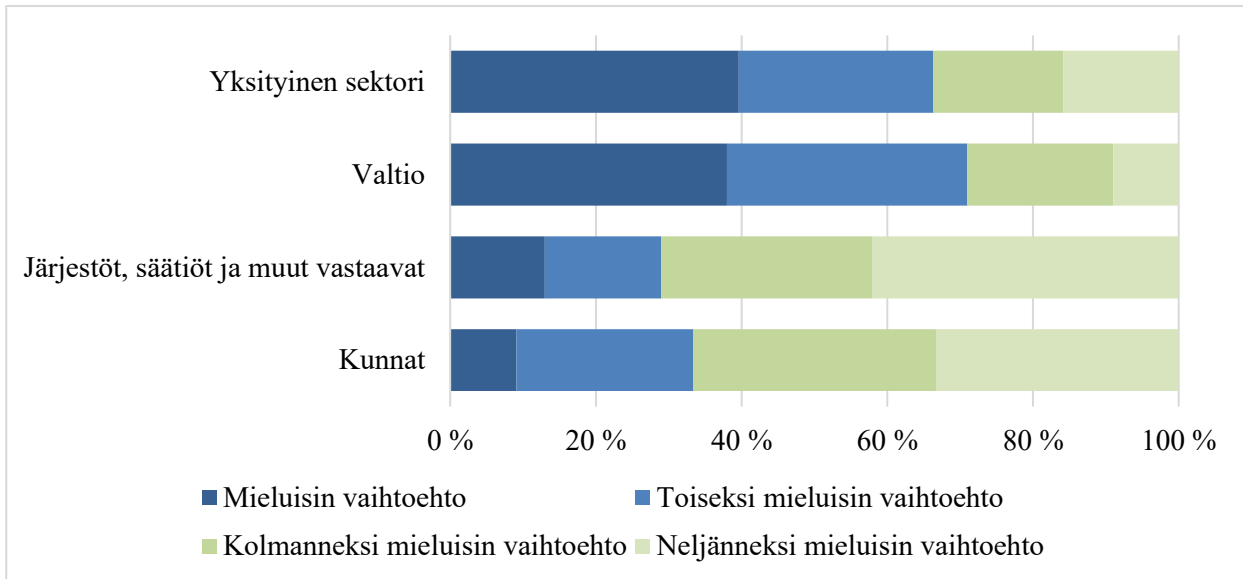
Näiden kolmen edellä mainitun väittämän vastaukset viittaavat siihen, että vastaajat ovat selvästi jakautuneet kahteen osaan. Tätä voi selittää se, että hallintotieteiden ja politiikan tutkimuksen opiskelijoilla on hiukan erilaiset näkemykset kuin kauppatieteiden opiskelijoilla. Esimerkiksi hallintotieteen ja politiikan tutkimuksen opiskelijat pitivät selvästi todennäköisempänä sitä, että he työllistyvät kuntaorganisaatioihin tulevaisuudessa kuin kauppatieteiden opiskelijat. Vastausmäärän ollessa pieni sekä tutkinto-ohjelmien vastausmäärien ollessa eri kokoisia, on vaikeaa tietää, vaikuttaako tutkinto-ohjelma vastauksien välisiin eroihin todellisuudessa. Kaiken kaikkiaan erityisen myönteisenä asiana voidaan pitää kuntien kannalta sitä, että suurin osa vastaajista voisi kuvitella työskentelevänsä kunnalla, mutta pitää sitä kuitenkin epätodennäköisenä vaihtoehtona.



Kuvio 8. Vastausjakauma tulevaisuudennäkymät kunnalla työskentelystä

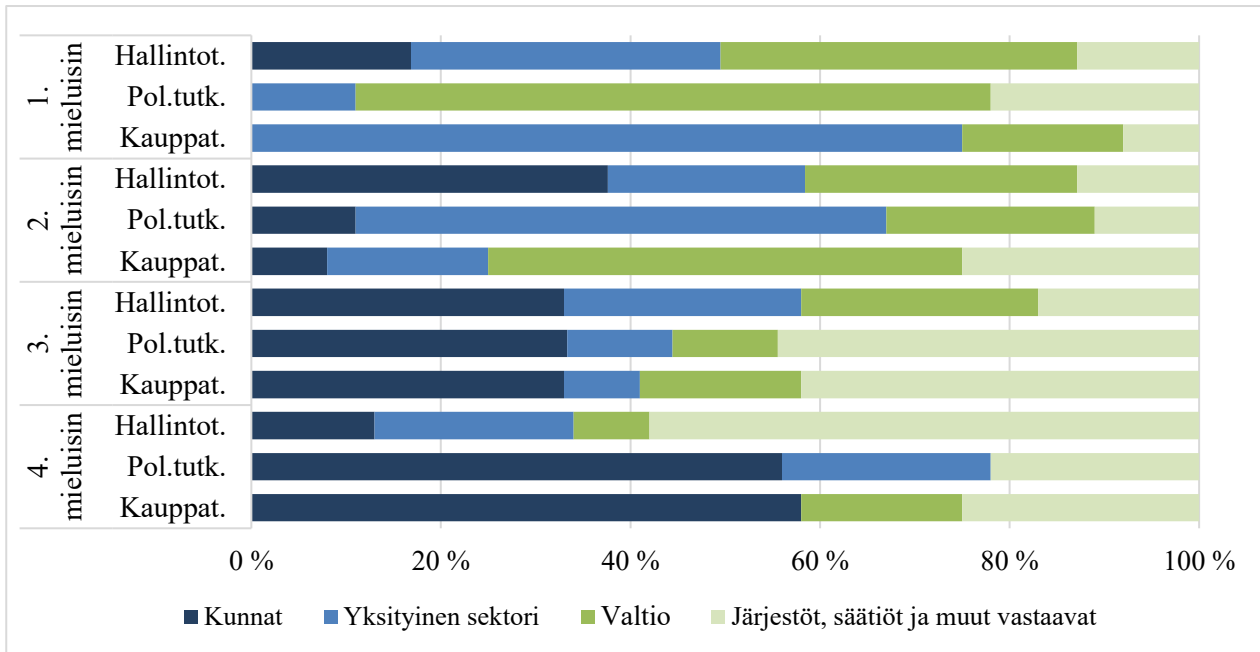
#### 8.4 Kuntien vetovoimaisuus työnantajana verrattuna muihin toimialasektoreihin

Vertailutietoa kuntaorganisaatioiden suosiosta suhteessa muihin toimialasektoreihin testattiin kysymyksessä, jossa vastaajia pyydettiin laittamaan neljä eri toimialaa järjestykseen sen mukaan, jolta he ottaisivat työpaikan mieluiten vastaan, jos heille tarjottaisiin saman sisältöistä työtä samoilla työehdoilla. Toimialoina kysymyksessä olivat kunnat, yksityinen sektori, valtio sekä järjestöt, säätiöt, ja muut vastaavat. Kuten kuviosta 9 nähdään, vertailussa erottuvat selvästi yksityinen sektori ja valtio kaikkein houkuttelevimpina toimialoina. Vastaajista selvästi suurin osa ottaisi työpaikan mieluiten vastaan yksityiseltä sektorilta tai valtiolta. Vastaajien keskuudessa kunnat eivät näytä olevan kovin vetovoimaisia työnantajia, jos niitä verrataan muihin toimialoihin.



Kuvio 9. Toimialojen vetovoimaisuuden vastausjakauma

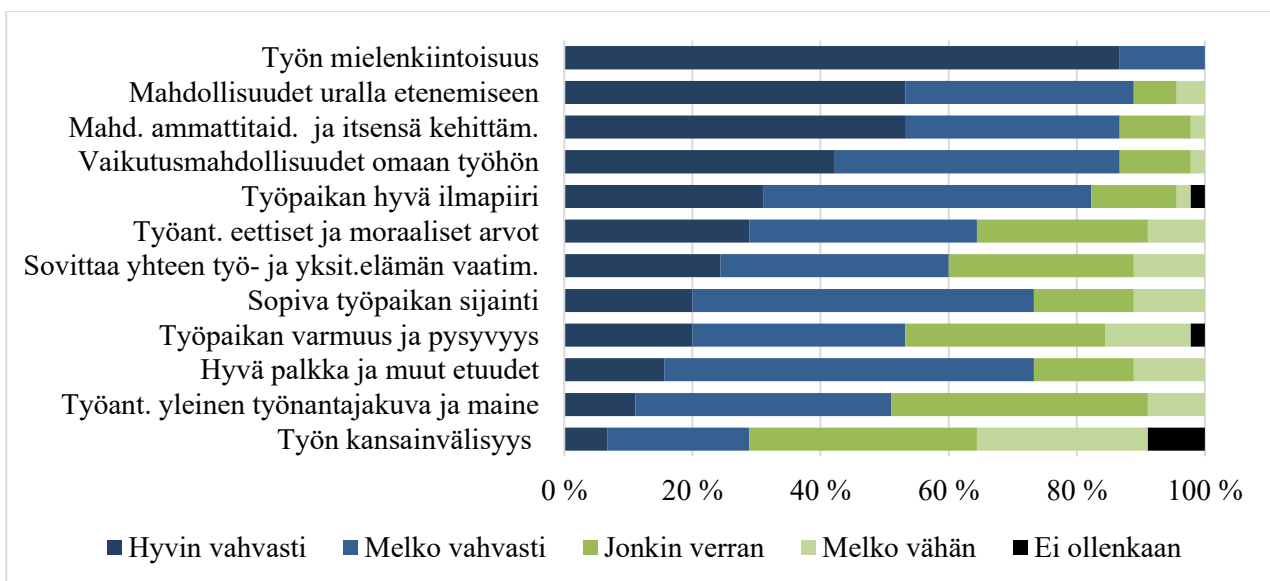
Tutkinto-ohjelmien välillä voidaan nähdä jonkinlaisia eroja näiden toimialojen priorisoinneissa (Kuvio 10). Suurin osa hallintotieteiden ja politiikan tutkimuksen opiskelijoista pitävät valtiota kaikkein mieluisimpana vaihtoehtona, kauppatieteilijät puolestaan pitävät yksityistä sektoria kaikkein mieluisimpana vaihtoehtona. Suurin osa politiikan tutkimuksen ja kauppatieteiden opiskelijoista pitävät kuntia kaikkein epähoukuttelevimpina työnantajina. Sen sijaan suurin osa hallintotieteiden opiskelijoista pitää järjestöjä, säätiöitä ja muita vastaavia selvästi kaikkein epähoukuttelevimpana työnantajina. Kaiken kaikkiaan vastauksien perusteella hallintotieteiden opiskelijat pitävätkin kuntia selvästi enemmän houkuttelevina työnantajina kuin politiikan ja kauppatieteiden opiskelijat. Toki yksilöllisiä eroja voidaan nähdä myös tutkinto-ohjelmien sisällä ja vastausmäärän ollessa pieni, tuloksen voi ajatella olevan lähinnä suuntaa antava.



Kuvio 10. Toimialojen vetovoimaisuuksien vastausjakaumat tutkinto-ohjelmittain

## 8.5 Työpaikan valintaan vaikuttavat ominaisuudet

Vastaajat laitettiin arvioimaan 12 ominaisuutta ja kuinka vahvasti nämä eri ominaisuudet vaikuttavat työpaikkaa valittaessa. Näitä eri ominaisuuksia vastaajien piti arvioida viisiportaisen asteikon avulla. Kuviossa 11 ja 12 on tiivistettynä näistä saadut tulokset. Kaiken kaikkiaan suurin osa kysytyistä ominaisuuksista koettiin tärkeiksi vastaajien keskuudessa. Työpaikan valintaan vaikuttavat ominaisuudet voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään.

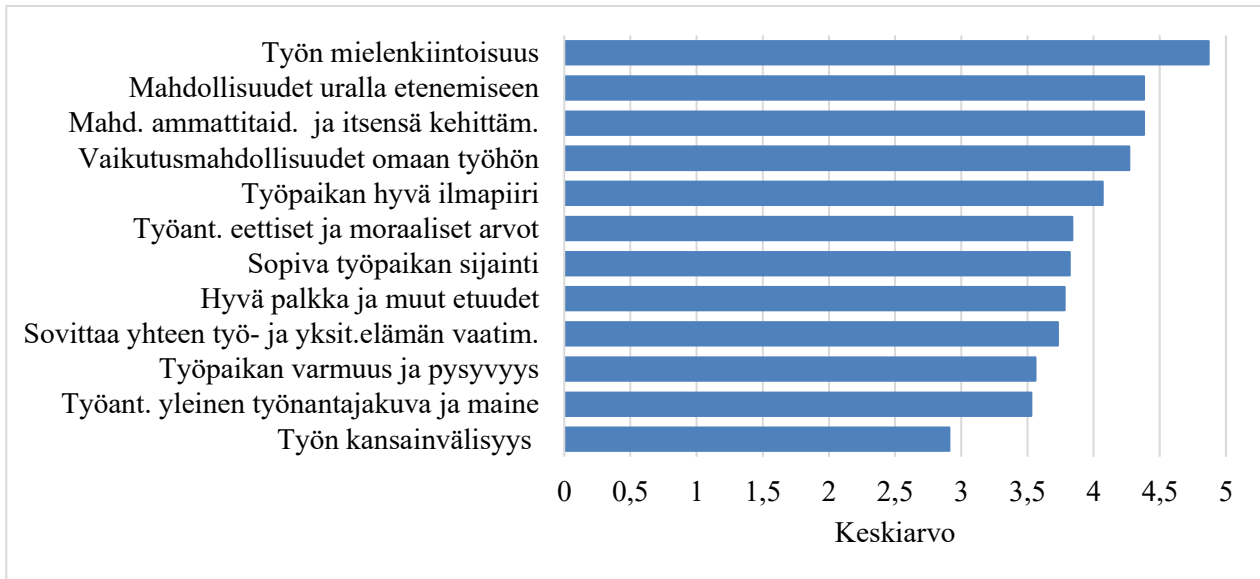


Kuvio 11. Työpaikan valintaan liittyvien ominaisuuksien vastausjakauma

Vastaajien mielestä selvästi kaikkein tärkein ominaisuus työpaikkaa valittaessa on työn mielenkiintoisuus. Kaikkien vastaajien mielestä tämä ominaisuus vaikuttaa työpaikkaa valittaessa hyvin vahvasti (87%) tai melko vahvasti (13%). Muut ominaisuudet, jotka koettiin muita tärkeimmiksi, olivat mahdollisuudet uralla etenemiseen (hyvin vahvasti 53 % ja melko vahvasti 36 %), mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen (hyvin vahvasti 53% ja melko vahvasti 33 %), vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä (hyvin vahvasti 42 % ja melko vahvasti 44 %) ja työpaikan hyvä ilmapiiri (hyvin vahvasti 31% ja melko vahvasti 52 %). Nämä ominaisuudet erottuivat muista ominaisuuksista, koska suurin osa vastaajista kokivat ne hyvin tai melko vahvasti vaikuttaviksi ominaisuuksiksi työpaikkaa valittaessa.

Toisena ryhmänä voidaan nähdä ne ominaisuudet, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat työpaikkaa valittaessa edellisiä ominaisuuksia vähemmän, mutta näillä ominaisuuksilla vastaajat näkevät olevan kuitenkin merkitystä. Tällaisia ominaisuuksia vastaajien mielestä ovat a) työnantajan eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja, b) mahdollisuudet joustavasti sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset, c) sopiva työpaikan sijainti sekä d) hyvä palkka ja muut etuudet.

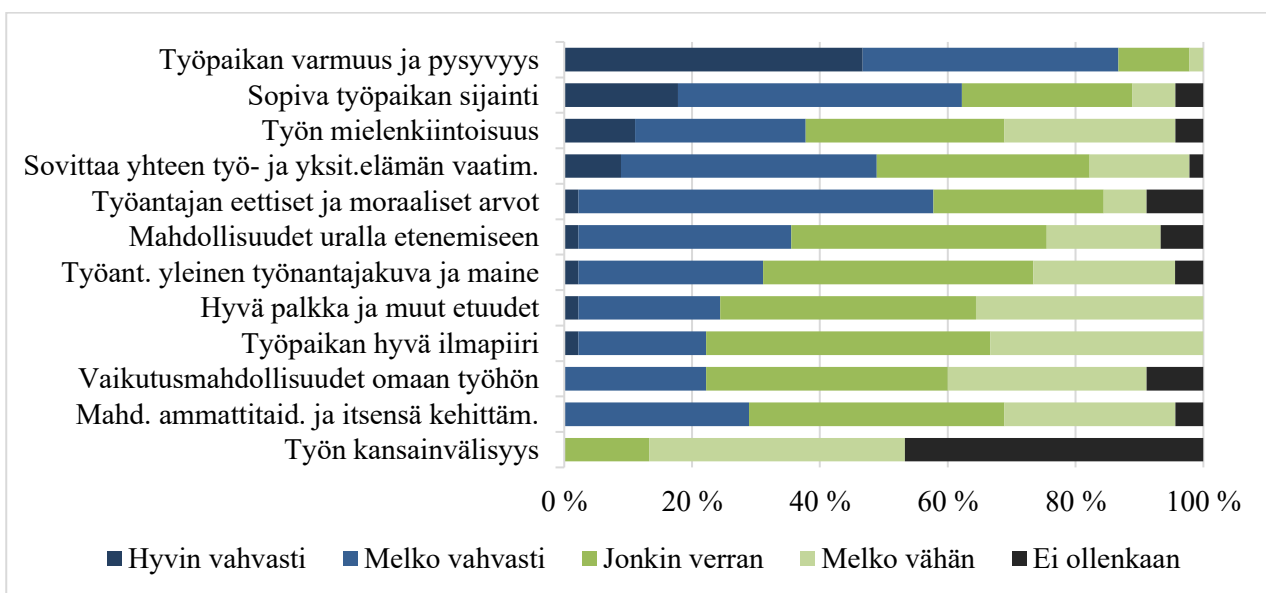
Kolmantena ryhmänä voidaan nähdä ne ominaisuudet, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat työpaikkaa valittaessa kaikkein vähiten näistä kysytyistä ominaisuuksista. Toki vastaajien mukaan lähes kaikki ominaisuudet koettiin jollain tavoin tärkeiksi. Kaikkein vähiten tärkeitä ominaisuuksia vastaajien mukaan olivat a) työpaikan varmuus ja pysyvyys, b) työnantajan yleinen työnantajakuva ja maine, sekä c) työn kansainvälisyys. Erityisesti työn kansainvälisyys erottuu vastaajien keskuudessa selvästi muita ominaisuuksia vähäpätöisemmäksi. Myös työnantajan yleinen työnantajakuva ja maine koettiin vähemmän tärkeänä ominaisuutena kuin monet muut ominaisuudet. Tässä kyselyssä näyttääkin siltä, että työnantajakuvalla ei ole yhtä suuri vaikutus työpaikkaa valittaessa kuin monilla muilla ominaisuuksilla, kuten työn mielenkiintoisuudella tai ammattitaidon ja itsensä kehittämisen mahdollisuudella vastaajien keskuudessa.



Kuvio 12. Työpaikan valintaan vaikuttavien ominaisuuksien keskiarvot. 1: ei ollenkaan, 2: melko vähän, 3: jonkin verran, 4: melko vahvasti, 5: hyvin vahvasti

## 8.6 Kuntiin liitetyt ominaisuudet

Vastaajat laitettiin arvioimaan 12 eri ominaisuutta, kuinka vahvasti nämä ominaisuudet liittyvät mielikuviin kunnista työnantajina. Ominaisuudet olivat samoja, kuin edellisessä kysymyksessä, jossa kysyttiin ominaisuuksien merkitystä työpaikkaa valittaessa. Näitä eri ominaisuuksia vastaajien piti arvioida samanlaisen viisiportaisen asteikon avulla kuin edellisessä kysymyksessä. Kuviossa 13 ja 14 on tiivistettynä saadut tulokset.

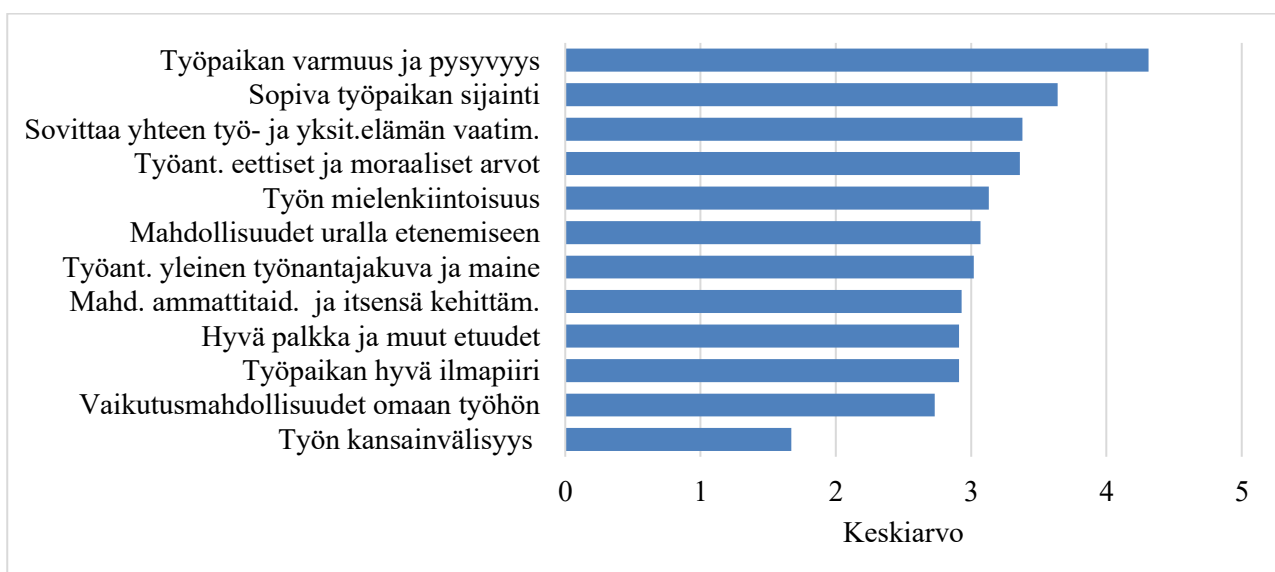


Kuvio 13. Kuntaorganisaatioihin liitettyjen ominaisuuksien vastausjakauma

Selvästi vastaajien keskuudessa työpaikan varmuus ja pysyvyys oli kuntatyönantajiin eniten yhdistetty ominaisuus. Suurimman osan mielestä tämä ominaisuus liittyy kuntatyönantajiin hyvin vahvasti (47 %) tai melko vahvasti (40 %). Myös monien vastaajien mukaan työpaikan sijainti liitettiin monia muita ominaisuuksia enemmän kuntatyönantajiin.

Toisena ryhmänä voidaan nähdä ne ominaisuudet, joita vastaajat yhdistivät kuntatyönantajiin edellisiä ominaisuuksia vähemmän, mutta vastaajista ainakin osa yhdisti nämä ominaisuudet kuntatyönantajiin. Näitä kyseisiä ominaisuuksia vastaajien mielestä olivat työnantajan eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja sekä mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset.

Kolmantena ryhmänä voidaan nähdä ne ominaisuudet, jotka vastaajien mielestä liittyivät kuntatyönantajiin edellisiä ominaisuuksia vähemmän, mutta nämä ominaisuudet vastaajat yhdistivät kuntatyönantajiin jonkin verran. Tällaisia ominaisuuksia vastaajien mielestä olivat a) mahdollisuudet uralla etenemiseen, b) työnantajan yleinen työnantajakuva ja maine, c) mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen, d) työpaikan hyvä ilmapiiri, e) palkka ja muut etuudet sekä f) vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kuten kuviosta 13 voidaan nähdä, työpaikan mielenkiintoisuus oli vastaajien keskuudessa jakautunut hyvin tasaisesti vastausvaihtoehtojen kesken. Kaikkein vähiten kuntatyönantajiin liitettyä ominaisuutena vastaajat pitivät selvästi työn kansainvälisyyttä. Lähes kaikki vastaajat pitivät työn kansainvälisyyttä melko vähän tai ei ollenkaan liitettyä ominaisuutena.



Kuvio 14. Kuntiin liitettyjen ominaisuuksien keskiarvot. 1: ei ollenkaan, 2: melko vähän, 3: jonkin verran, 4: melko vahvasti, 5: hyvin vahvasti

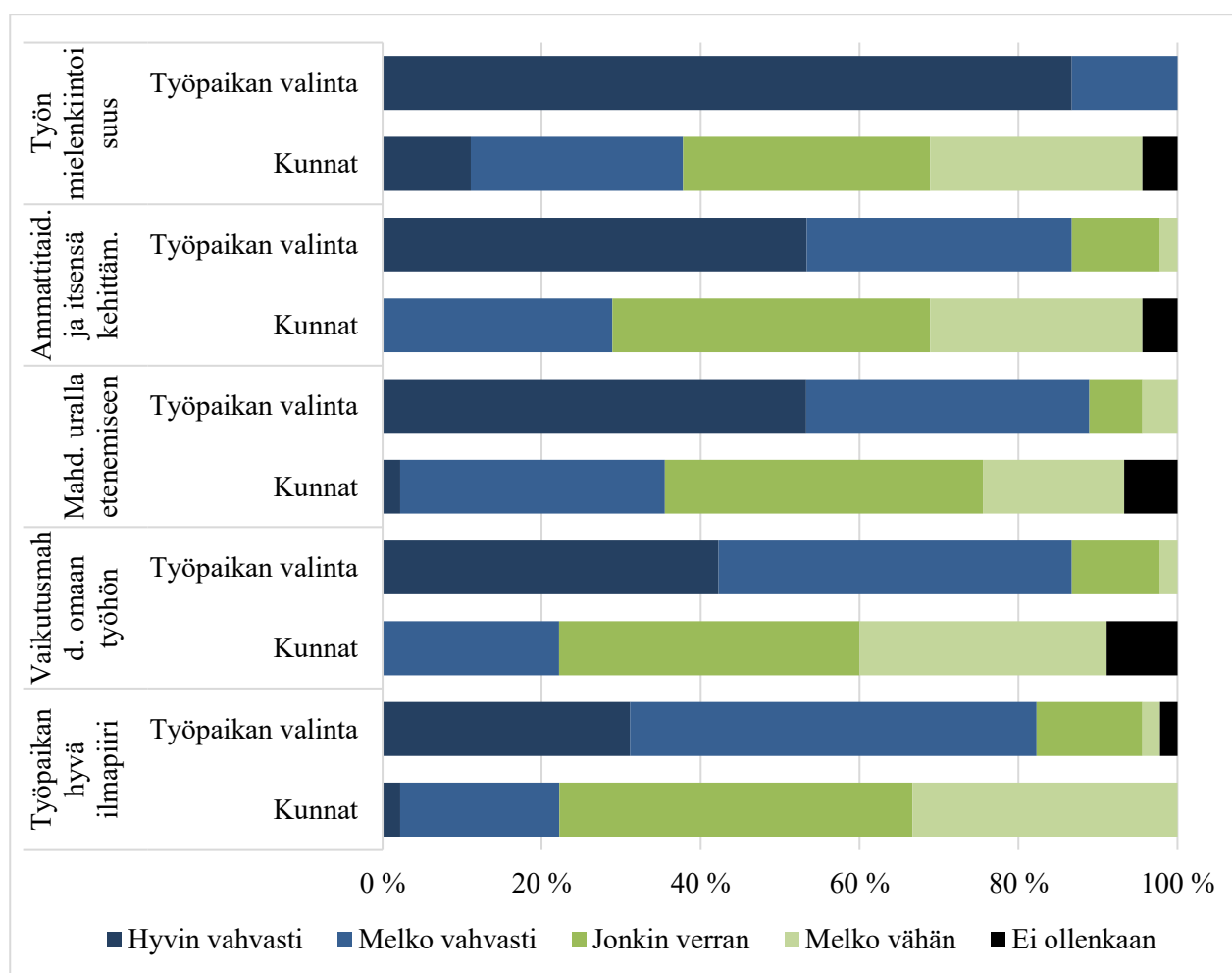


Verrattaessa työpaikan valintaan liittyviä ominaisuuksia ja kuntiin työnantajana liitettyjä ominaisuuksia voidaan huomata mielenkiintoisia yksityiskohtia. Tärkeimmät työpaikan valintaan liittyvät ominaisuudet vastaajien keskuudessa eivät näytä olevan samoja ominaisuuksia, jotka vastaajat yhdistävät kuntatyönantajiin. Näitä eroja on esitelty kuviossa 15, 16 ja 17.



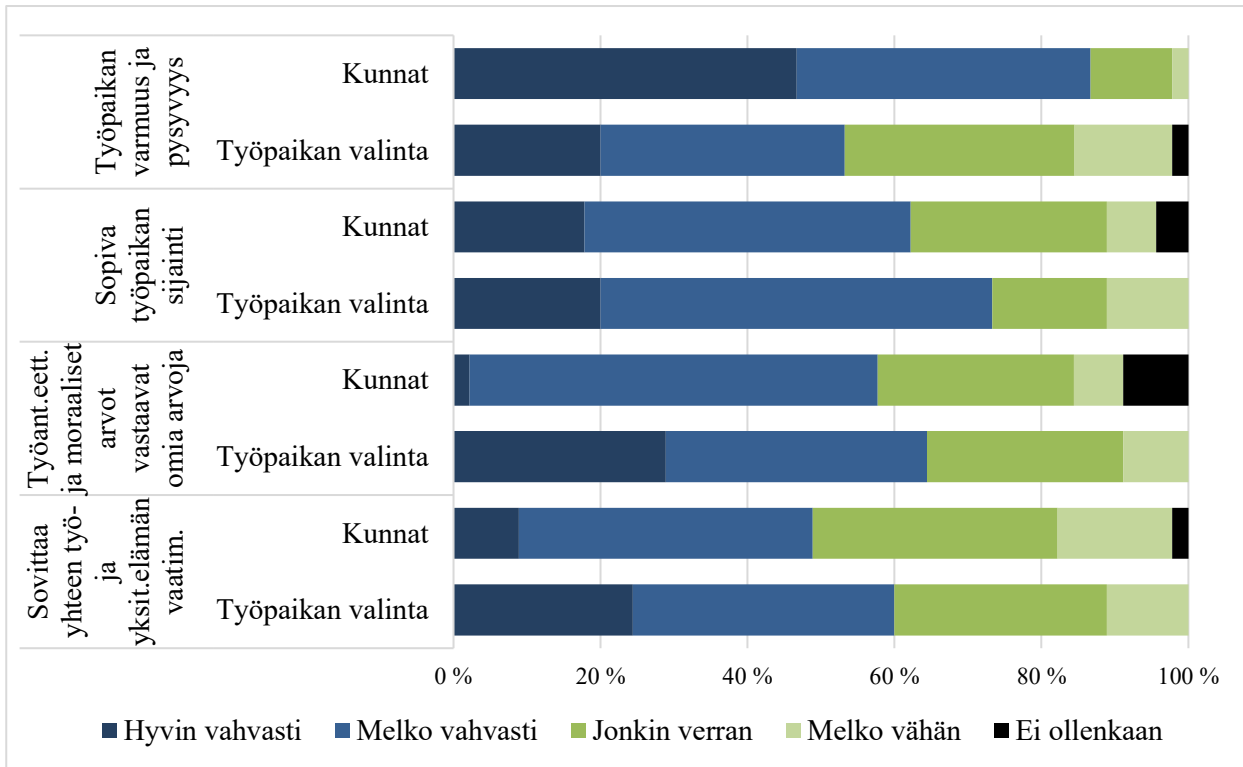
Kuvio 15. Työpaikan valintaan vaikuttavien ominaisuuksien ja kuntatyönantajiin liitettyjen ominaisuuksien keskiarvojen vertailu. 1: ei ollenkaan, 2: melko vähän, 3: jonkin verran, 4: melko vahvasti, 5: hyvin vahvasti

Vastaajien mielestä työpaikan valintaan liittyvistä ominaisuuksista selvästi kaikkein tärkeimmäksi nähtiin työn mielenkiintoisuus. Työn mielenkiintoisuus ei noussut kuntatyönantajiin liitetyissä ominaisuuksissa huomattavan korkealle. Ero työn mielenkiintoisuuden arvostamisessa työpaikkaa valittaessa ja työn mielenkiintoisuudessa kuntatyönantajalla näyttäisi olevan kohtalaisen suuri. Myös monet muut vastaajien mielestä tärkeimmät työpaikan valintaan liittyvät ominaisuudet näyttäisivät olevan sellaisia, joita vastaajat eivät liitä kovin vahvasti kuntatyönantajiin. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa mahdollisuus oman ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen, mahdollisuudet uralla etenemiseen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kuten kuviosta 16 voidaan tarkastella, kuntasektorin vetovoimaisuuden ja työnantajakuvan kannalta voidaan nähdä huonona asiana, että näitä tärkeiksi koettuja ominaisuuksia monet vastaajat eivät koe liittyvän kuntatyönantajiin kovin vahvasti. Toisaalta kuntien kannalta myönteistä on se, että suurin osa vastaajista ei pitänyt työn kansainvälisyyttä tärkeänä asiana työpaikkaa valittaessa, eivätkä myöskään yhdistä sitä mielikuviin kuntiin työnantajana.



Kuvio 16. Tärkeimmät työpaikkaa valittaessa koetut ominaisuudet ja niiden erot kuntatyönantajiin yhdistettynä

Toisaalta kuntatyönantajiin liitettyinä vahvimpana ominaisuutena vastaajat näkivät olevan työpaikan varmuuden ja pysyvyyden. Yleisenä työpaikan valintaan liittyvänä ominaisuutena suurin osa vastaajista ei nähnyt työn varmuuden ja pysyvyyden olevan kovin tärkeä ja keskeinen ominaisuus työpaikkaa valittaessa. Monet muut ominaisuudet, joita vastaajat yhdistivät eniten kuntaorganisaatioihin, olivat myös sellaisia, joita useat vastaajat pitivät suhteellisen tärkeinä työpaikkaa valittaessa. Työpaikan sijainti sekä mahdollisuus joustavasti sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset näyttäisivät olevan ominaisuuksia, joita vastaajat yleensä arvostavat työpaikkaa valittaessa sekä yhdistävät kuntatyönantajiin.

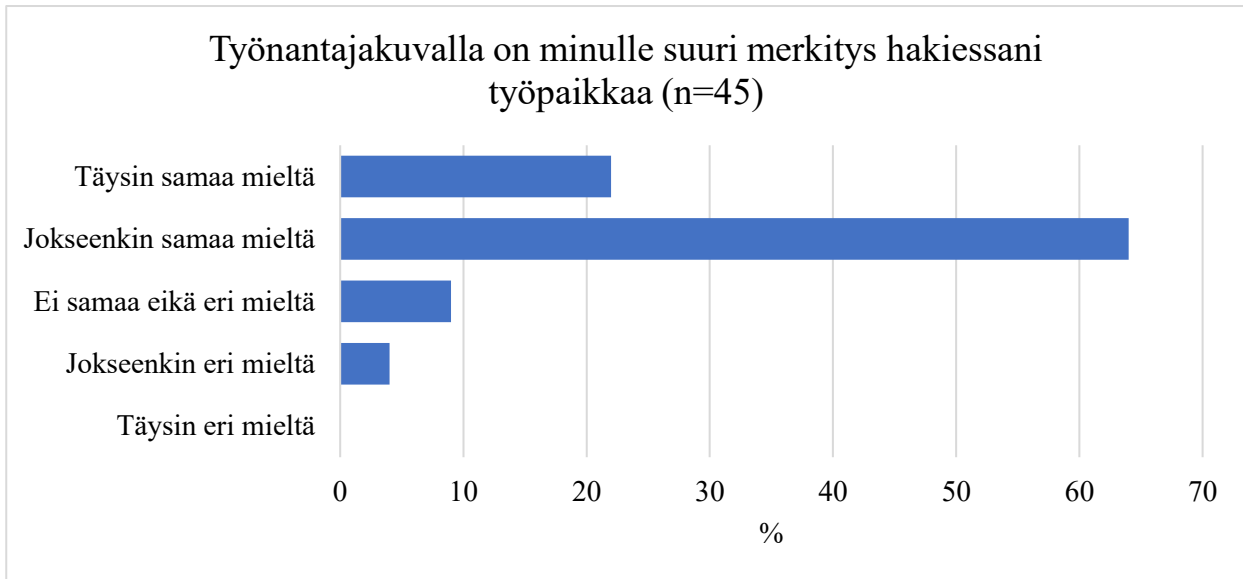


Kuvio 17. Eniten kuntatyönantajiin liitetyt ominaisuudet ja niiden erot työpaikkaa valittaessa

Kaiken kaikkiaan vastaajien keskuudessa näyttää siltä, että kuntaorganisaatioiden työpaikkojen vahvuutena pidettiin etenkin työpaikan varmuutta ja pysyvyyttä, työpaikan sopivaa sijaintia, työnantajan moraalisia ja eettisiä arvoja sekä sovittaa yhteen työn- ja yksityiselämän vaatimukset.

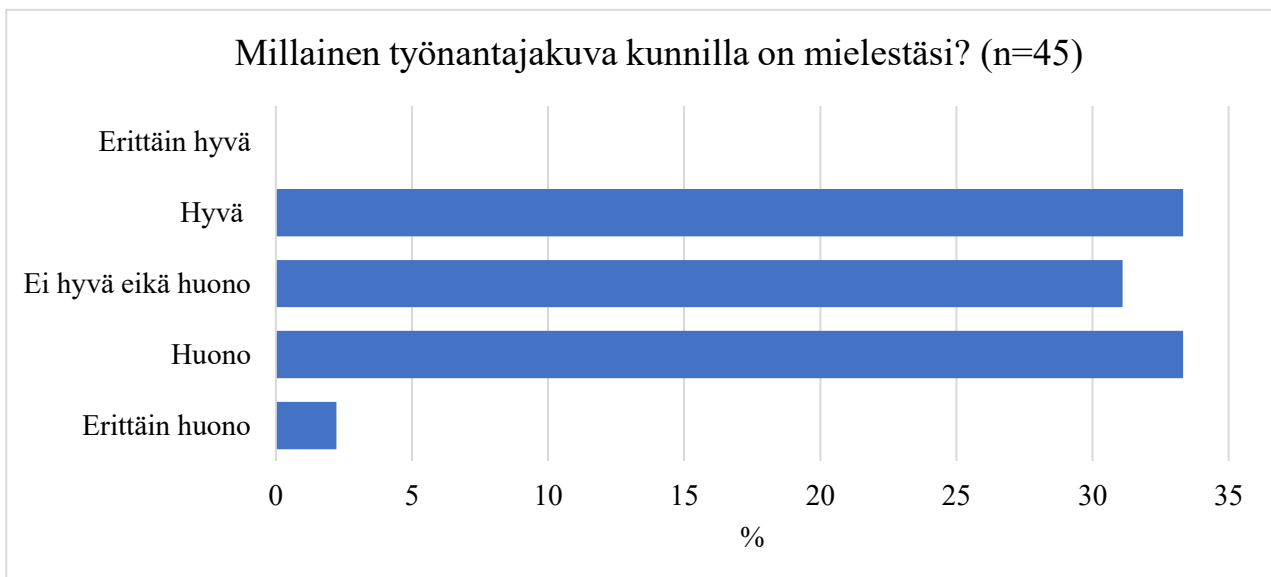
## 8.7 Työnantajakuva ja kuntien työnantajakuva

Yleisesti työnantajakuva merkitystä sekä näkemyksiä kuntien työnantajakuvasta pyrittiin selvittämään muutamien väittämien avulla. Kuten kuviosta 18 voidaan nähdä, selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työnantajakuvalla on suuri merkitys hakiessa työpaikkaa. Vastaajilta kysyttiin työpaikan valintaan liittyvien ominaisuuksien yhteydessä (käsiteltiin alaluvussa 8.5) myös työnantajan työnantajakuva ja maineen merkitystä. Myös tämän väittämän mukaan enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että työnantajakuva ja maine vaikuttavat työpaikan valinnassa hyvin (11 %) tai melko vahvasti (40 %). Kaiken kaikkiaan näiden kahden väittämän mukaan työnantajakuvalla on vastaajien mielestä selvästi merkitystä työpaikkaa haettaessa.



Kuvio 18. Vastausjakauma väittämään ”Työnantajakuvalla on minulle suuri merkitys hakiessani työpaikkaa”

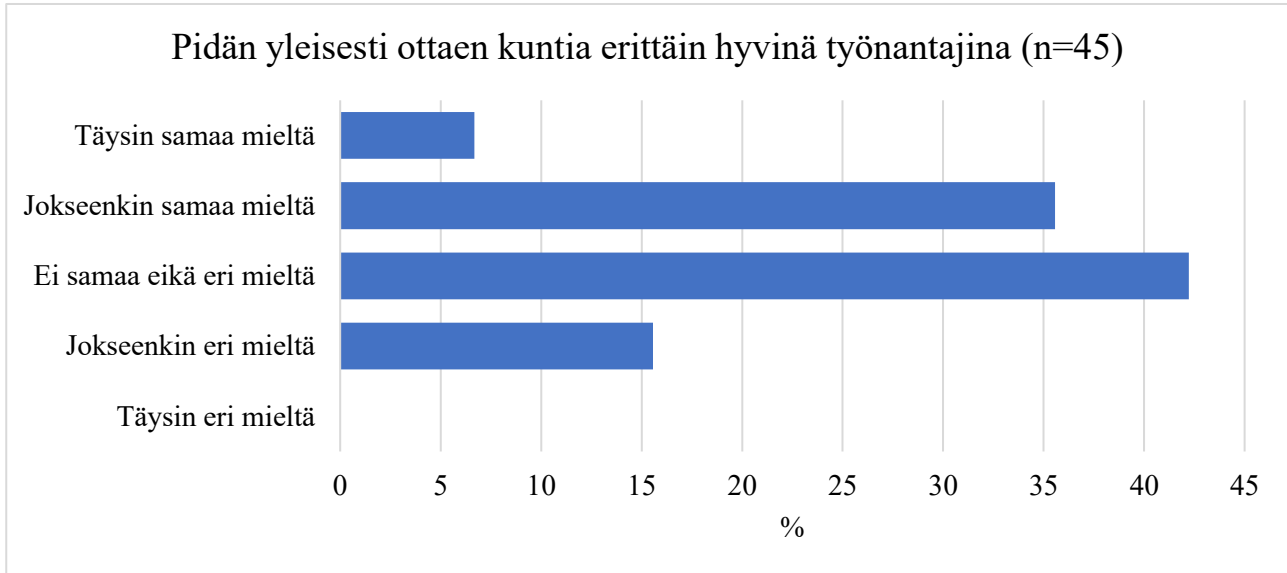
Varsinaisesti käsitystä kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta kysyttiin parin kysymyksen avulla. Kysyttiin, millainen työnantajakuva kunnilla on vastaajien mielestä (Kuvio 19). Tarkastelemalla kuviota 19, voidaan nähdä, että vastaajat ovat selvästi jakautuneet kolmeen osaan. Noin kolmasosa pitää kuntien työnantajakuvaan hyvänä, noin kolmasosa huonona ja kolmasosa ei hyvänä eikä huonona.



Kuvio 19. Vastausjakauma kysymykseen ”Millainen työnantajakuva kunnilla on mielestäsi?”

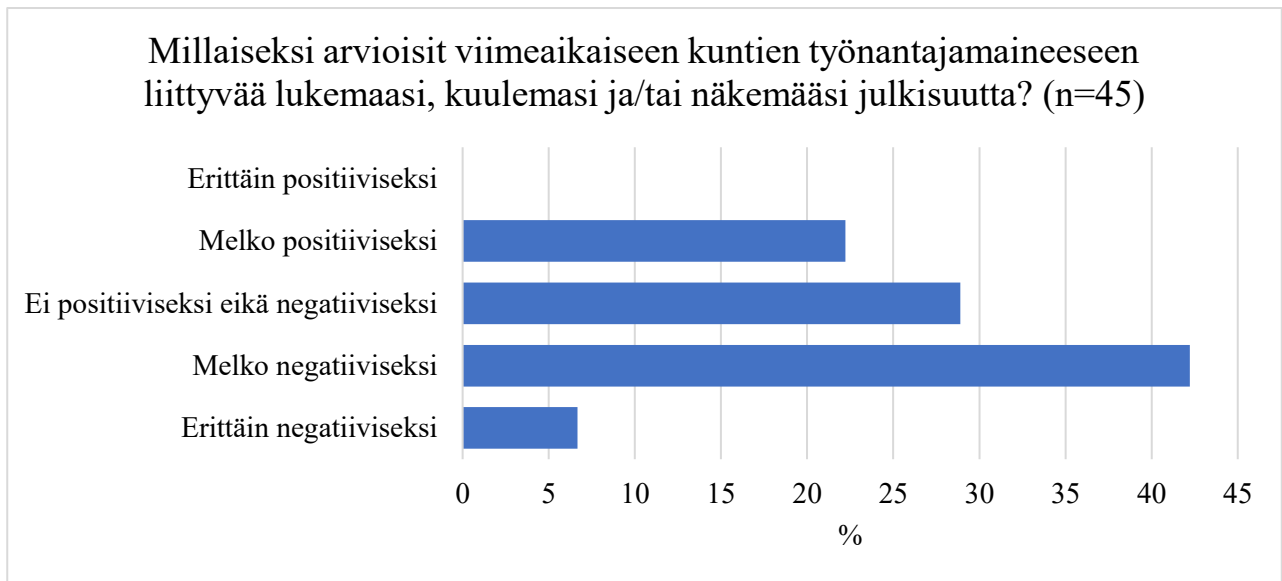
Vastaajilta kysyttiin myös väittämän muodossa, pitävätkö he kuntatyönantajaa erittäin hyvänä työnantajana (Kuvio 20). Kuten kuvioista 20 voidaan nähdä, myös tässä kysymyksessä vastaajat jakautuvat

selvästi. Kuntaorganisaatioiden kannalta voidaan pitää kuitenkin hyvänä sitä, että vain yhden vastaajan mielestä kuntien työnantajakuva on erittäin huono. Näiden kysymyksien perusteella saa etenkin sellaisen kuvan, että kuntaorganisaatioiden työnantajakuva voi olla monien mielestä vaikeaa arvioida.



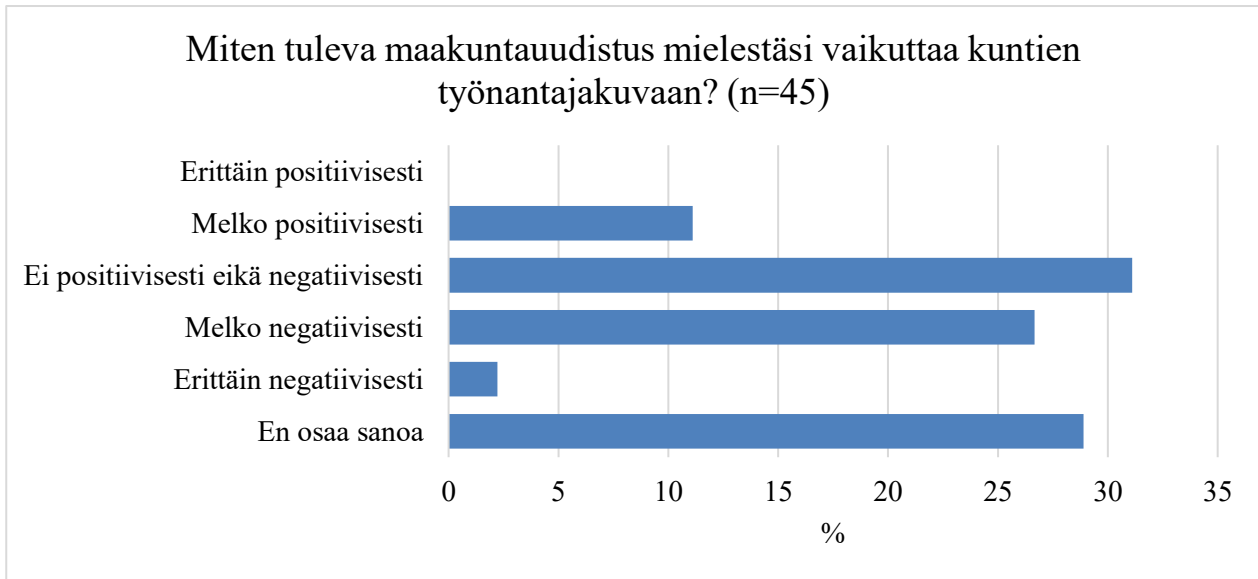
Kuvio 20. Vastausjakauma väittämään ” Pidän yleisesti ottaen kuntia erittäin hyvinä työnantajina”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan viimeaikaisen kuntien työnantajakuvaan liittyvää lukemaansa, kuulemaansa ja/tai näkemäänsä julkisuutta (Kuvio 21). Kuten kuviosta 21 voidaan nähdä, noin puolet vastaajista piti kuntien työnantajakuvaan liittyvää julkisuutta negatiivisena (erittäin negatiivinen 7 % ja melko negatiivinen 42 %). Melko positiivisena piti vastaajista vain 22 %. Vajaan kolmanneksen (29 %) mukaan kuntien työnantajakuvaan liittyvä julkisuus ei ole positiivista tai negatiivista.



Kuvio 21. Vastausjakauma kysymykseen ”Millaiseksi arvioisit viimeaikaiseen kuntien työnantajamaineeseen liittyvää lukemaasi, kuulemasi ja/tai näkemääsi julkisuutta?”

Kuten luvussa kuusi jo pohdittiin, tuleva maakuntauudistus tulee vaikuttamaan kuntien toimintaan tulevaisuudessa monin tavoin. Tämän vuoksi vastaajia pyydettiin arvioimaan tulevan maakuntauudistuksen vaikutuksia kuntien työnantajakuvaan (Kuvio 22). Myös tässä kysymyksessä vastaajat ovat selvästi jakautuneet. Suurempi osa vastaajista ajatteli maakuntauudistuksen vaikuttavan kuntien työnantajakuvaan negatiivisesti kuin positiivisesti. Vastaajista noin 29 % ajatteli, että maakuntauudistus vaikuttaa kuntien työnantajakuvaan negatiivisesti. Sen sijaan vastaajista vain noin 11 % ajatteli maakuntauudistuksen vaikuttavan positiivisesti kuntien työnantajakuvaan. Iso osa vastaajista (31 %) oli myös sitä mieltä, että maakuntauudistuksella ei ole vaikutuksia kuntien työnantajakuvaan negatiivisesti tai positiivisesti. Huomion arvoista on se, että huomattavan moni vastaaja (13 vastaajaa eli 29 %) ei osannut arvioida maakuntauudistuksen vaikutusta kuntien työnantajakuvaan. Tulevan maakuntauudistuksen vaikutuksia kuntien työnantajakuvaan onkin vaikeaa lähteä arvioimaan luotettavasti. Näyttäisi siltä, että toisille maakuntauudistuksella on vaikutusta kuntien työnantajakuvaan ja toisilla puolestaan ei ole kovinkaan suurta vaikutusta. Jos maakuntauudistuksella on vaikutuksia johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden käsityksiin kuntien työnantajakuvasta, tämän kyselyn vastaajien perusteella vaikutukset voisivat enemmän olla kielteisiä kuin myönteisiä.



Kuvio 22. Vastausjakauma kysymykseen ” Miten tuleva maakuntauudistus mielestäsi vaikuttaa kuntien työnantajakuvaan?”

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, millaisilla adjektiiveilla he kuvaisivat mielikuvaansa kuntaorganisaatioista työnantajana. Vastaajat kuvasivat kuntaorganisaatioiden työnantajakuva monilla eri adjektiiveilla, joita oli yhteensä 68. Liitteessä 3 on listattuna kaikki vastaajien mainitsemat adjektiivit. Vastaajien mainitsemissa adjektiiveissa voidaan nähdä paljon synonyymejä, mutta myös vastakohtaisia adjektiiveja. Esimerkiksi vastauksissa on mainittu sekä sanat tehokas että myös tehoton.

Yleisimpiä vastaajien mainitsemia adjektiiveja olivat jäykkä, byrokraattinen sekä hidas. Karkeasti jaoteltuna mainitut adjektiivit olivat sekä myönteisiä että kielteisiä. Adjektiivien joukossa on myös neutraaleja adjektiiveja, joita ei voi ajatella myönteiseksi tai kielteiseksi. Yleisimpiä myönteisiä adjektiiveja olivat muun muassa varma, luotettava, pysyvä ja vakaa. Yleisimpiä kielteisiä adjektiiveja olivat muun muassa hidas, jäykkä ja vanhanaikainen. Vajaa kolmannes vastaajien mainitsemista adjektiiveista oli neutraalissävytteisiä ja noin kolmannes oli myönteisiä. Selvästi eniten adjektiivit olivat kielteisiä eli reilu kolmannes mainituista adjektiiveista. Myönteisten ja kielteisten adjektiivien määrän suhteesta ei voi kuitenkaan tehdä kunnollista tulkintaa, koska vastaajille ei ole määritelty sitä, kuinka monta adjektiivia he voivat vastata.

Vastaajien mainitsemissa adjektiiveissa voidaan nähdä karkeasti arvioiden kuusi erilaista luokkaa. Ensimmäisenä luokkana voidaan pitää sellaisia adjektiiveja, jotka kuvaavat muutosta. Tällaisia vas-

taajien mainitsemia adjektiiveja olivat muun muassa uudistuva ja vaihteleva. Toisena luokkana voidaan pitää sellaisia adjektiiveja, jotka kuvaavat kuntaorganisaation poliittisuuteen liittyviä asioita. Tällaisia vastaajien mainitsemia adjektiiveja olivat muun muassa byrokraattinen ja hierarkkinen. Kolmanteen luokkaan kuuluu sellaisia adjektiiveja, jotka kuvaavat muutoksen puutetta tai vastaisuutta, kuten adjektiivit vanhanaikainen ja hidas. Neljänteen luokkaan kuuluvat sellaiset adjektiivit, jotka kuvaavat pysyvyyttä. Tällaisia adjektiiveja olivat muun muassa pysyvä, varma ja vakaa. Viidentenä luokkana voidaan nähdä sellaiset adjektiivit, jotka kuvaavat tehokuutta ja kuudennessa luokassa kuvataan tehottomuutta.

Vastaajilta kysyttiin myös avoimen kysymyksen muodossa, kuinka heidän mielestään kuntien työnantajakuvaa voisi parantaa. Vastauksissa tulee esille useita eri tapoja, joiden avulla kuntaorganisaatiot voisivat parantaa työnantajakuvaansa. Vastauksissa nousee selvästi esille se, että kuntien työnantajakuvaan vaikuttaa yleisesti kuntien toiminta ja maine. Selvästi esille nousee kolme laajempaa teemaa, joita ovat avoimuus, organisaation toiminta sekä työn erilaiset ominaisuudet.

Usean vastaajan mielestä kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaa voidaan parantaa lisäämällä kuntien avoimuutta monella eri tavalla, kuten lisäämällä avointa viestintää esimerkiksi kuntien toiminnasta sekä kuntaorganisaatioissa työskentelystä. Vastaajat mainitsevat avoimuuteen liittyen myös hyvä veli-verkostot sekä suojatyöpaikat. Toisena esiinnousseena teemana voidaan nähdä organisaation toiminnan. Useassa vastauksessa korostettiin uudistumista sekä tehokkuutta.

Vastaajat mainitsevat myös työn eri ominaisuuksia, joita kehittämällä vastaajien mielestä voisi parantaa kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaa. Tällaisia mainittuja työn ominaisuuksia, joilla työnantajakuvaa voisi parantaa vastaajien mukaan ovat muun muassa johtaminen, palkkaus, työolojen parantaminen sekä kansainvälistyminen. Myös työilmapiirin parantaminen tuli esille monessa vastauksessa. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi vastaajat mainitsevat myös opiskelijayhteistyön lisäämisen korkeakoulujen kanssa.

Kuntaorganisaatioiden työnantajakuvan parantamista käsittelevän kysymyksen vastauksista saa sellaisen kuvan, että erityisesti kuntaorganisaatioiden työnantajakuvan muodostumiseen vastaajilla vaikuttavat selvästi mediassa käsiteltyt asiat. Monilla kyselyyn vastanneilla ei ole kokemusta kunnissa



työskentelystä, joten heidän käsityksensä kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta näyttäisikin perustuvan muuhun kuin omaan kokemukseen, mahdollisesti esimerkiksi julkisuudessa käsiteltyihin asioihin.

## 8.8 Y-sukupolveen liitettyjen ominaisuuksien ilmeneminen

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista kuuluivat y-sukupolven edustajiin, koska he ovat syntyneet 1980–1990-luvuilla. Kirjallisuudessa on esitelty erilaisia piirteitä ynnä muuta, joita y-sukupolvella ajatellaan olevan. Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuudessa y-sukupolvea kohtaan esitettyjen piirteiden esiintymistä tämän tutkielman kyselyn vastauksissa. Todellisuudessa on vaikeaa arvioida, pitävätkö y-sukupolveen liitetyt ominaisuudet ja piirteet paikkansa tämän kyselyn aineistoissa, koska vastauksissa ei ole vertailuryhmää, joihin y-sukupolven edustajia voitaisiin verrata. Hyvänä vertailuryhmänä voitaisiin pitää esimerkiksi vanhempiin ikäryhmiin kuuluvia henkilöitä.

Yleensä kirjallisuudessa y-sukupolvea puhuttaessa mainitaan esimerkiksi se, että y-sukupolven edustajat asettavat vapaa-ajan sekä perhe-elämän ansiotyön edelle. Tässä kyselyssä vastaajien keskuudessa ei näytä ylikorostuvan vapaa-aika sekä perhe-elämä. Työpaikan valintaan liittyviä ominaisuuksia kysyttäessä kyselyssä ollut vaihtoehto ”mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset” ei ole vastaajien mielestä ei tärkeimpiä työpaikan valinnassa vaikuttavia asioita. Toisaalta osa vastaajista piti kuitenkin sitä jonkin verran tärkeänä asiana.

Y-sukupolvea käsittelevässä kirjallisuudessa on myös mainittu, että y-sukupolvella korostuu yksilökeskeiset arvot, kuten työn mielenkiintoisuus, elämyksellisyys, itsetoteutus sekä mukavat työkaverit. (esim. Tuohinen 2010, 34.) Kyselyn vastauksissa näyttääkin korostuvan selvästi erityisesti nämä yksilökeskeiset arvot. Kyselyssähän selvästi tärkein työpaikan valintaan vaikuttava ominaisuus oli työn mielenkiintoisuus. Myös muut tärkeimmiksi koetut työpaikan valintaan vaikuttavat ominaisuudet, kuten mahdollisuudet uralla etenemiseen, ammattitaidon ja itsensä kehittäminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat sellaisia ominaisuuksia, jossa selvästi korostuvat juuri nämä yksilökeskeiset arvot. Y-sukupolvea käsittelevässä kirjallisuudessa on esitetty, että y-sukupolvella korostuu valinnan vapaus (esim. Tapscott 2010). Tässä kyselyssä näyttääkin selvästi vastaajien keskuudessa korostuvan hiukan valinnan vapaus, koska vaikutusmahdollisuudet omaan työhön nähtiin yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena työpaikkaa valittaessa.

Kirjallisuudessa on myös esitetty, että y-sukupolven ajatellaan vanhempiin sukupolviin verrattuna arvottavan enemmän itsensä kehittämistä ja osaamista kuin työstä saatua palkkaa (esim. Broadbridge ym. 2007). Tämän kyselyn vastauksissa vastaajat arvostavat selvästi itsensä kehittämistä ja osaamista enemmän kuin työstä saatua palkkaa. Myös ammattitaidon ja itsensä kehittäminen nähtiin yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena työpaikkaa valittaessa. Vastaajista suurin osa (hyvin vahvasti 53 % ja melko vahvasti 33 %) piti ammattitaidon ja itsensä kehittämistä tärkeänä, kun puolestaan hyvä palkka ja muut etuudet (hyvin vahvasti 16 %, melko vahvasti 58 %) nähtiin vähemmän tärkein.

Y-sukupolvesta puhuttaessa viitataan usein siihen, että y-sukupolvi haluaa vaikuttaa työkuultuuriinsa (esim. Terjesen ym. 2007). Kyselyssä työpaikan hyvä ilmapiiri koettiin yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena. Vastaajista hyvin vahvasti 31 % ja melko vahvasti 51 % piti työpaikan hyvää ilmapiiriä tärkeänä työpaikan valinnassa. Y-sukupolvesta puhuttaessa mainitaan usein myös, että y-sukupolvella työpaikan arvojen tulisi olla samanlaiset kuin heillä itsellään (Ahonen ym. 2010). Kyselyssä kysytty ominaisuus ”työnantajan eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja”, ei näytä kyselyaineistossa ylikorostuvan työpaikkaa valittaessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastaajien mielestä työnantajan eettisillä ja moraalisisilla arvoilla ei ole väliä. Tämä ominaisuus on selvästi vähemmän tärkeä kuin monet muut kysytyt ominaisuudet, mutta silti useat vastaajat pitivät työnantajan eettisiä ja moraalisia arvoja tärkeinä.

Kirjallisuudessa esitetään myös, että y-sukupolvelle työn vakituisuus ei ole työn ensimmäinen kriteeri ja työn mielekkyys koetaan tärkeimmäksi asiaksi (esim. Järvensivu 2010, 170). Tämän tutkielman kyselyssä työn varmuus ja pysyvyys ei ole tärkein kriteeri työpaikkaa valittaessa, vaan se on selvästi yksi vähiten tärkein ominaisuus vastaajien keskuudessa. Sen sijaan työn mielekkyys (tai kuten tässä kyselyssä käytettiin käsitettä työn mielenkiintoisuus) koettiin vastaajien mielestä selvästi tärkeimmäksi kriteeriksi.

Suomen Gallupin tekemässä tutkimuksessa nimeltään Nuorisotutkimus 1990, tärkeimpinä työpaikan valintakriteereinä nuoret pitivät työn mielenkiintoisuutta, työpaikan henkeä sekä uuden oppimisen mahdollisuutta. Tutkimuksessa nämä ominaisuudet nähtiin tärkeämpinä kuin esimerkiksi palkkaa ja työsuhteen varmuutta (Kasvio 1994, 122–123). Myös tässä kyselyssä, joka on tehty 27 vuotta myöhemmin, tärkeimmiksi työpaikan valintaan liittyviksi ominaisuuksiksi vastaajat kokivat työn mielenkiintoisuuden sekä oman ammattitaidon ja itsensä kehittämisen. Näiden valossa voisikin näyttää siltä,

että kyselyyn vastannut y-sukupolvi ei välttämättä eroa kovin suuresti vanhemmista sukupolvista, vaan edelleen arvostetaan samoja asioita, kuten juuri työn mielenkiintoisuutta.

Kyselyaineiston perusteella näyttäisi siltä, että y-sukupolveen liitetty ominaisuudet ovat vaikeasti tulkittavissa tämän kyselyn aineistossa. Vaikuttaakin siltä, että kuitenkin osa y-sukupolveen liitetystä oletuksissa voisivat hyvin pitää paikkaansa. Jotkin kirjallisuudessa esitetyt y-sukupolven ominaisuudet ja piirteet näyttäisivät pitävän paikkansa tässä aineistossa, kuten y-sukupolvi näyttää arvostavan itsensä ja ammattitaitonsa kehittämistä enemmän kuin työstä saatua palkkaa. Tämän tutkielman valossa ei voida kuitenkaan sanoa, onko y-sukupolvella erilainen arvomaailma tai eroaako se huomattavasti vanhemmista sukupolvista esimerkiksi työelämän odotuksien osalta. Vastausmäärän jäädessä alhaiseksi, ei pystytä vertailemaan luotettavasti sitä, eroaako y-sukupolven vastaukset vanhemmista vastaajista esimerkiksi työpaikkaa valittaessa olevien ominaisuuksien osalta.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli tarkastella kuntaorganisaatioiden työnantajakuva Tamperen yliopiston johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin teemmällä internetkysely johtamiskorkeakoulun opiskelijoille. Tutkielmassa päätutkimuskysymyksenä oli, millainen työnantajakuva kuntaorganisaatioilla on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä. Tutkielmassa on pyritty myös selvittämään, pitävätkö johtamiskorkeakoulun opiskelijat kuntaorganisaatioita houkuttelevina työpaikkoina ja ovatko kyseiset opiskelijat kiinnostuneita työllistymään kuntaorganisaatioissa valmistumisensa jälkeen. Näiden kysymyksien lisäksi on pyritty selvittämään, onko työnantajakuvalla vaikutusta työpaikkaa haettaessa.

Näitä kysymyksiä varten tutkielman teoriaosiossa käsiteltiin mainetta ja sen lähikäsitteitä, työnantajakuva sekä y-sukupolven käsitettä. Teoriaosiossa todettiin, että mainetta sekä sen lähikäsitteitä käytetään kirjallisuudessa sekalaisesti ja joskus niitä käytetään synonyymeinä, mutta joskus niillä voidaan tarkoittaa eri asioita. Myös työnantajakuva ja sen lähikäsitteitä käytetään kirjallisuudessa sekaisin. Kirjallisuudessa työnantajakuvan ajatellaan vaikuttavan useisiin asioihin, kuten rekrytoinnin onnistumiseen. Myönteisen työnantajakuvan avulla organisaatiot voivat esimerkiksi pyrkiä houkuttelemaan osaavia työntekijöitä sekä sitouttamaan myös nykyisiä työntekijöitä (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Tämä onkin ollut pääsyy, minkä vuoksi työnantajakuva on tutkittu tässä tutkielmassa.

Tämän tutkielman mukaan vaikuttaa siltä, että johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkemykset kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta ovat selvästi jakautuneet eli kuntien työnantajakuva näyttäisi olevan kaksiojakoinen. Osa opiskelijoista näkee kunnat suhteellisen kiinnostavina sekä vetovoimaisina työnantajina ja kuntaorganisaatioiden työnantajakuva on hyvä. Toinen osa opiskelijoista näkee kuntaorganisaatiot työnantajina puolestaan epähoukuttelevina ja kuntien työnantajakuva ei ole kovin hyvä. Vastausten jakautumisen vuoksi onkin vaikeaa sanoa täsmällisesti, onko vastaajien mielestä kuntaorganisaatioiden työnantajakuva myönteinen, kielteinen vaiko neutraali. Kuten Vigoda-Gadot ym. (2003, 768) toteavat, työnantajakuva muodostuu sidosryhmien ja yksilöiden näkökulmasta, joten eri ihmisillä voi olla erilaiset näkemykset organisaatioiden työnantajakuvasta. Tämän tutkielman kontekstissa näyttääkin siltä, että näkemykset työnantajakuvasta voivat olla erilaisia, riippuen siitä, kenen näkemyksiä ne ovat.

Voidaankin todeta, että opiskelijat ovat yksilöitä ja heillä voi olla toisistaan poikkeavanlaiset näkemykset asioista. Tämä tutkielma antaakin viitteitä siitä, että johtamiskorkeakoulun opiskelijat (ja mahdollisesti opiskelijat yleensä) eivät ole kovin homogeeninen ryhmä. Tämä onkin hyvä muistaa puhuttaessa opiskelijoista yhtenä ryhmänä. Usein juuri mediassa ynnä muualla opiskelijoista puhutaan usein yhtenä yhtenäisenä ja homogeenisenä ryhmänä, vaikka todellisuudessa opiskelijat voivat olla täysin erilaisia ja heillä voi olla erilaiset näkemykset tai mielipiteet asioista. Samoin usein y-sukupolvestakin puhutaan yhtenäisenä ja homogeenisenä ryhmänä. Tämän tutkielman mukaan vaikuttaisikin siltä, että y-sukupolvi ei välttämättä ole kovin homogeeninen ryhmä, kuten myös Guillot-Soulezi ja Soulezi (2014) toteavat kirjoituksessaan.

Monessa lähteessä mainitaan, että kuntaorganisaatioiden ajatellaan olevan epähoukuttelevia työpaikkoja (esim. Pakarinen & Mäki 2014). Myös julkisesta keskustelusta saa usein sellaisen kuvan, että monesti kuntaorganisaatioita ei pidetä kovin vetovoimaisina työnantajina ja kuntaorganisaatioiden työnantajakuva ei ole kovin hyvä. Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman kontekstissa vaikuttaakin siltä, että kuntaorganisaatioiden työnantajakuva johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden keskuudessa ei ole välttämättä niin huono kuin yleisesti ajatellaan kuntaorganisaatioiden työnantajakuvan olevan. Kuntaorganisaatioiden vetovoimaisuus näyttäisi kuitenkin häviävän mahdollisesti yksityiselle sektorille sekä valtiolle. Voidaankin myös ajatella, että kuntaorganisaatioiden työnantajakuvassa on parantamisen varaa.

Tehdyn kyselyn mukaan myönteisenä kuntaorganisaatioiden näkökulmasta voidaan nähdä se, että suurin osa vastaajista eli kolme neljästä voisi kuvitella työskentelevänsä kuntaorganisaatioissa tulevaisuudessa. Kuntaorganisaatioihin työllistymistä tulevaisuudessa piti kuitenkin kovin todennäköisenä vain noin yksi neljännes. Kielteisenä kuntaorganisaatioiden näkökulmasta voidaan nähdä se, että suurin osa tähän kyselyyn vastanneista piti kuntaorganisaatioita vähemmän vetovoimaisina työnantajina kuin yksityistä sektoria sekä valtiota. Tämä tulos ei näyttäisi olevan ristiriidassa aikaisempien tutkimuksien kanssa (esim. Kunta-alan vetovoima 2012).

Vastaajat laitettiin kyselyssä pohtimaan eri ominaisuuksien vaikutusta työpaikkaa valittaessa. Vastaajien mielestä työpaikkaa valittaessa selvästi tärkeimpiä ominaisuuksia olivat työn mielenkiintoisuus, mahdollisuudet uralla etenemiseen, mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työpaikan hyvä ilmapiiri. Työn kansainvälisyyttä lukuun otta-

matta kaikki muut ominaisuudet olivat suurimman osan mukaan tärkeitä työpaikkaa haettaessa. Huomattavaa on, että tärkeimmät työpaikan valintaan liittyvät ominaisuudet vastaajien keskuudessa eivät näytä olevan samoja ominaisuuksia, jotka vastaajat yhdistävät eniten kuntatyönantajiin. Vastaajat yhdistivät kuntaorganisaatioihin eniten ominaisuudet, joita olivat työpaikan varmuus ja pysyvyys, työpaikan sijainti, mahdollisuus sovittaa yhteen työn- ja yksityiselämän vaatimukset sekä työnantajan eettiset ja moraaliset arvot. Toisaalta monet ominaisuudet, jotka vastaajat yhdistivät eniten kuntaorganisaatioihin, olivat myös sellaisia, joita useat vastaajat pitivät suhteellisen tärkeinä työpaikkaa valittaessa, kuten työpaikan sijainti ja mahdollisuus joustavasti sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset. Näiden vastauksien perusteella kuntaorganisaatioiden työpaikkoja pidetään vastaajien keskuudessa varmoina ja pysyvinä, työpaikalla on hyvä sijainti, pystytään sovittamaan yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset sekä työnantajan eettiset ja moraaliset arvot. Toisaalta kuntaorganisaatioita ei pidetä kansanvälisinä työpaikkoina.

Kaiken kaikkiaan tässä kyselyssä saadut tulokset työpaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä ovat samansuuntaisia kuin monissa muissa aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa, joissa on kysytty vastaajilta työpaikan valintakriteereitä. Useissa tutkimuksissa (esim. Valtion työnantajakuva, T-median tekemä työnantajakuva 2016 -tutkimus) vastaajien mielestä työn mielenkiintoisuus on ollut selvästi tärkein työpaikan valintaan liittyvä ominaisuus. Myös työpaikan ilmapiiri on noussut useissa tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Aikaisempien tutkimuksien perusteella olisikin voinut odottaa, että työpaikan hyvä ilmapiiri olisi ollut vastaajien keskuudessa tärkeämpi ominaisuus työpaikkaa valittaessa. Myös tutkimuksissa on tullut esille, että kuntaorganisaatioilla työpaikan vetovoimatekijänä pidetään juuri työpaikan pysyvyyttä ja varmuutta ja juuri työpaikan varmuus ja pysyvyys oli tässä kyselyssä kuntatyönantajiin eniten liitetty ominaisuus.

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään yleisesti työnantajakuvan merkitystä. Tämän tutkielman kontekstissa työnantajakuvalla näyttäisi olevan vaikutusta työpaikkaa haettaessa, koska lähes yhdeksän kymmenestä (86 %) vastaajasta ajatteli, että työnantajakuvalla on merkitystä työpaikkaa haettaessa. Toisaalta vaikuttaa siltä, että työnantajakuvalla on työpaikkaa haettaessa vähemmän merkitystä kuin monilla työn ominaisuuksilla, kuten työn mielenkiintoisuudella tai uralla etenemisen mahdollisuudella. Tämän tutkielman kontekstissa vaikuttaakin siltä, että organisaatiot pystyvät houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä paremmin työn ja organisaation ominaisuuksilla kuin vahvalla työnantajakuvalla. Huomion arvoista on kuitenkin se, että työn ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat myös työnantajakuvan rakentumiseen, joten ne kulkevat myös rinnakkain, käsi kädessä.

Kyselyssä vastaajat laitettiin pohtimaan myös tulevan maakuntauudistuksen vaikutuksia kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaan. Vastaajat olivat selvästi jakautuneet, mutta enemmistö näki maakuntauudistuksen vaikuttavan enemmän kielteisesti kuin myönteisesti kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaan. Vastauksista saa myös sellaisen kuvan, että maakuntauudistuksen vaikutuksia on mahdollisesti vaikeaa arvioida johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkökulmasta.

Kirjallisuudessa on esitelty mitä erilaisempia näkemyksiä siitä, millaisia y-sukupolven edustajat ovat. Sekä kansainvälisten että kotimaisten tutkimuksien mukaan ei olla täysin pystytty todistamaan y-sukupolven erityisyyttä. Tässä tutkielmassa on pyritty pohtimaan y-sukupolvea ja täten myös y-sukupolveen liitettyjä käsityksiä. Tehdyn kyselyn mukaan vaikuttakin siltä, että osa y-sukupolveen liitettyistä piirteistä yms. voisivat hyvin pitää paikkaansa tämän tutkielman kontekstissa. Esimerkiksi työn mielenkiintoisuus ja muut yksilökeskeiset arvot nousivat kyselyn vastauksissa ja näitä yksilökeskeisiä arvoja korostetaan usein kirjallisuudessa puhuttaessa y-sukupolvesta. Toki y-sukupolveen liitettyjä piirteitä ei ole testattu kunnolla tässä tutkielmassa, joten luotettavia arvioita y-sukupolven erityisyydestä esimerkiksi työelämän asenteista ei voida tehdä. Huomion arvoista on se, että todellisuudessa y-sukupolven tutkiminen luotettavasti vaikuttaakin olevan kovin haasteellista.

Maine nähtiin tässä tutkielmassa yhtenä pääkäsitteenä ja työnantajakuva tavallaan sen alakäsitteenä. Maine voidaan nähdä sidosryhmien näkemyksinä organisaatioista ja se voi pohjautua ihmisten kokemuksiin ja mielikuviin. Erityisesti mielikuvilla ja muiden henkilöiden kertomuksilla sekä medialla voi olla vaikutusta siihen, millaiset käsitykset ihmisille muodostuu. Etenkin silloin, kun ihmisillä ei ole omakohtaisia kokemuksia organisaatioista (Heinonen 2008, 8). Suurimmalla osalla tähän kyselyyn vastanneista ei ole omakohtaisia kokemuksia kuntaorganisaatioissa työskentelystä. Tämän tutkielman kontekstissa vaikuttaa siltä, että vastaajien näkemyksen kuntien työnantajakuvasta rakentuu pitkälti mielikuviin, muiden ihmisten kertomiin kokemuksiin sekä mediassa käsiteltyihin asioihin.

Tämä voikin tarkoittaa kuntaorganisaatioiden kohdalla sitä, että todellisuudessa kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaa voi olla haastavaa pyrkiä parantamaan yksittäisillä asioilla. Usein juuri ajatellaan, että työnantajakuva rakentuu useista eri asioista, joista kaikkiin organisaatiot eivät pysty vaikuttamaan itse (Salojärvi 2013, 125). Yleensä kuntien työnantajakuvan ajatellaan rakentuvan erityisesti kuntien yleisestä maineesta sekä toiminnasta. Kuten usein kirjallisuudessakin mainitaan (esim. Heinonen 2008, 10), työnantajakuva rakentuu eniten juuri organisaation hyvien tekojen kautta. Nämä

voivatkin olla mahdollisesti asioita, joiden avulla kuntaorganisaatiot voisivat pyrkiä parantamaan työnantajakuvaansa. Kyselyyn vastanneiden mukaan kuntaorganisaatiot voisivat pyrkiä parantamaan työnantajakuvaansa parantamalla avoimuutta, organisaatioiden toimintaa sekä jo useaan kertaan tässä tutkielmassa mainittuja työn ominaisuuksia.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yleisesti kuntaorganisaatioiden työnantajakuva. Onkin hyvä huomioida se, että kuntien työnantajakuva voikin todellisuudessa vaihdella paljon eri kuntien välillä. Varmasti joissain kunnissa työnantajakuva on parempi ja toisissa kunnissa puolestaan huonompi. Kyselyyn vastanneiden näkemyksistä saa sellaisen kuvan, että monikaan vastaaja ei ole ajatellut kuntien työnantajakuva aikaisemmin ja sitä voi olla vaikeaa arvioida. Monella vastaajalla ei näyttäisi olevan kovin selkeää kuvaa kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta. Toinen asia onkin, mistä tämä voisi johtua.

Tämän tutkielman avulla on pyritty saamaan käsitys kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta, mutta tutkielma ei ole kovinkaan kattava, eikä sen tuloksista voi tehdä luotettavia yleistyksiä pienen vastausmäärän vuoksi. Tuloksia voidaankin pitää lähinnä suuntaa antavina. Tiedon keruuseen on täten jäänyt mahdollisesti aukkoja ja siten tuloksiin liittyy myös pientä epävarmuutta. Lisävarmuutta tuloksiin saataisiin mahdollisesti sillä, että kysely toteutettaisiin uudestaan, kohdennettaisiin tarkemmin ja vastausprosentista saataisiin isompi, jolloin tuloksista tulisi luotettavampia. Vähäisen vastausmäärän vuoksi alkuperäisistä suunnitelmista poiketen jouduttiin muuttamaan hiukan alkuperäisiä suunnitelmia tutkielman suhteen. Esimerkiksi alun perin tarkoituksena oli sijoittaa vastaajat teoriaosiossa esiteltyn maineen nelikenttään (esitely sivulla 20), mutta suunnitelmasta poiketen päätettiin, että tämä ei ole järkevää. Alun perin tarkoituksena oli myös vertailla tutkinto-ohjelmien välisiä eroja.

Työnantajakuvasta puhuttaessa on hyvä muistaa, että työnantajakuva on yleensä jonkun näkemys tai mielipide työnantajasta, eikä se aina vastaa todellisuutta siitä, millainen työnantaja todellisuudessa on. Tulokset kuvaavat vain tietyn ryhmän, tässä kontekstissa johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden näkemyksiä, joten kuntaorganisaatioiden työnantajakuva ei voi laajentaa koskemaan tämän tutkielman kontekstissa myös muita ryhmiä tai kaikkia suomalaisia.

Tämän tutkielman tuloksia voidaan pyrkiä hyödyntämään kuntaorganisaatioissa. Tuloksien voi ajatella luovan jonkinlaisen pohjan sille, miten kuntaorganisaatioiden työnantajakuva voisi lähteä jatkossa kehittämään. Tulokset voivat auttaa kuntaorganisaatioita miettimään myös sitä, millä tavoin



kuntaorganisaatiot voivat saada paremmin työnhakijat kiinnostumaan organisaatioista. Tutkielman voi ajatella luovan pohjaa myös myöhemmälle työnantajakuva käsittelevälle tutkimuskirjallisuudelle sekä toimivan kannustimena työnantajakuvan tutkimiselle myös tulevaisuudessa.

Tämä tutkielma on antanut osviittaa myös tulevien maakuntien maineesta ja nyt onkin mahdollisesti viimeinen tilaisuus tutkia nykyisten kuntaorganisaatioiden työnantajakuva. Tulevan maakuntauudistuksen myötä kuntien rooli muuttuu monella tavalla, joten erityisesti kunnilla on hyvä tilaisuus yrittää parantaa mainettaan ja työnantajakuvaansa paremmaksi uudistuksen yhteydessä. Tulevilla maakunnilla on myös mahdollisuus rakentaa mainettaan ja työnantajakuvaansa sekä luoda niistä parempi kuin tämän hetken kuntaorganisaatioilla.

Kuntaorganisaatioiden työnantajakuva voidaan tutkia monella tavalla ja eri sidostyhmistä lähtien. Työnantajakuvan jatkotutkimusta voisi tehdä lisää monellakin eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan esimerkiksi muita opiskelijoihin, koska kunta-ala työllistää monien alojen osaajia ja nykyiset opiskelijat ovat tulevaisuuden kuntien henkilöstöä. Toinen hyvä jatkotutkimusaihe voisi olla se, että tutkittaisiin muiden organisaatioiden työnantajakuva opiskelijoiden näkökulmasta, kuten esimerkiksi valtion työnantajakuva opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimusta voisi myös laajentaa tutkimalla syvällisemmin kuntaorganisaatioiden työnantajakuva esimerkiksi tekemällä teemahaastatteluja opiskelijoille. Tällöin voitaisiin esimerkiksi selvittää, millaisista asioista työnantajakuva rakentuu. Toisaalta tulevaisuudessa voitaisiin tutkia myös maakuntauudistuksen vaikutuksia kuntaorganisaatioiden työnantajakuvaan sekä tulevien maakuntien työnantajakuva.

## LÄHTEET

- Ahonen, Guy & Hussi, Tommi & Pirinen, Helka (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010.
- Allden, Natasha & Harris, Lisa (2013). Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47.
- Alvesson, Mats (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373–394.
- Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185–206.
- Amundson, Norman E. (2007). The influence of workplace attraction on recruitment and retention. *Journal Of Employment Counseling*, 44(4) 154–162.
- Antikainen, Janne & Aro, Timo & Auri, Elina & Eskelinen, Juha & Laasonen, Valtteri & Moisio, Sami & Ranta, Tommi & Soininvaara, Ilppo & Valtakari, Mikko (2016). Vallan ja vastuun uusjako. Maakuntauudistuksen vaikutukset ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin sekä aluekehittämisen järjestelmään. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 10/2017.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2011). Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2002). Maine menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005). Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Aula, Pekka & Vehkalahti, Kimmo & Äikäs, Topiantti (2007). Kaupunkimaine. Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 193.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). The employer brand – bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Boorstin, Daniel J. (1962). The Image: Or, What happened to the American dream. New York: Atheneum.
- Broadbridge, Adelina M. & Maxwell, Gillian A. & Ogden, Susan M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523–544.
- Bromley, D (1993). Reputation, image and impression management. Chichester: John Wiley & Sons.
- Collins, Christopher J. & Jian, Han (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717.

- Dowling, Grahame R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101–109.
- Dutton, Jane E. & Dukerich, Janet M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Fombrun, Charles J. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J. & Gardberg, Naomi (2000). Who's on Top Corporate Reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13–17.
- Forma, Pauli & Halonen, Jaana & Pakarinen, Terttu & Yli-Suomu, Riikka-Maria (2012). Kunnissa tarvitaan osaajia. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Kuntatyöntantajien (KT) julkaisuja. Suomen kuntaliitto.
- Forma, Pauli & Pekka, Toni & Saarinen, Arttu (2008). Työhyvinvointi ja työnantajamaine kunta-alalla 2008. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008. Helsinki.
- Gomes, Daniel & Neves, José (2011) Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply". *Personnel Review*, 40(6), 684–699.
- Gotsi, Manto & Wilson, Alan, (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Guillot-Soulez, Chloe & Soulez, Sebastien (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319–332.
- Haavisto, Ilkka (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Helsinki: EVA.
- Halava, Ilkka & Pantzar, Mika (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: EVA.
- Hallituksen esitys sote- ja maakuntauudistuksesta 2.3.2017 (2017). [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3223876/hallituksen-esitys-sote-ja-maakuntauudistuksesta-2.3.-2017.pdf/05df0eec-7625-435a-b462-667279f2d029>.
- Halonen, Timo (2016). Mainella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä: tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla. Acta Universitatis Lapponiensis 327, Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356–365.
- Heikkilä, Tarja (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heinonen, Jouni (2008). Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine – utopiaa vai realismia. Teoksessa Kunnan työnantajakuva-päättäjän opas maineenhallintaan. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus, Helsinki: Star-Offset Oy. 7–10.

Heiskanen, Margareta (2014). Kunta-alan henkilöstömäärä vaihtelee eri tilastoissa. Kuntatyönantaja 1/2014. [Viitattu 1.3.2017] [www-muodossa: http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2014/1/Sivut/henkilostomaara-vaihtelee-eri-tilastoissa.aspx](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2014/1/Sivut/henkilostomaara-vaihtelee-eri-tilastoissa.aspx).

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Housley, S (2009). Harnessing shift. Teoksessa: Employer branding - The latest fad or the future for HR? CIPD (toim.) Research Insight of CIPD.

Howe, Neil & Strauss, William (2000). Millennials Rising. The Next Great Generation. New York: Vintage Books.

Juholin, Elisa (2004). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Järvensivu, Anu (2010). Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampereen yliopiston paino Oy, Juvenes Print.

Järvensivu, Anu & Alasoini, Tuomo (2012). Pelaajasukupolvi mosaiikkityössä. *Futura*, 31(3), 5–15.

Järvensivu, Anu & Syrjä, Sannu (2011). Sukupolviteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto, Syrjä, Sannu, (2014). (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes print.

Karvonen, Erkki (2001). Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa Pitkänen, Kati Pauliina. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita. 18–32.

Karvonen, Erkki (2000). Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.) Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat. 51–76.

Karvonen, Erkki (1999). Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Kaskisen kaupunki (2016). Tilipäätös. Kaupungin hallitus 2017. [Viitattu 1.12.2017] Saatavilla osoitteessa: [http://www.kaskinen.fi/\\_FileRoot/656013.pdf](http://www.kaskinen.fi/_FileRoot/656013.pdf)

Kasvio, Antti (1994). Uusi työn yhteiskunta: suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.

Kauhanen, Juhani (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Keva (2016). Kuntien ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2016–2035. [Viitattu 1.12.2016] Saatavilla osoitteessa: [https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Elakoitymisennuste\\_2016\\_2035\\_Keva.pdf](https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Elakoitymisennuste_2016_2035_Keva.pdf).

Kielitoimiston sanakirja (2016.) [Viitattu 1.12.2016] Kotimaisten kielten keskus ja kielikeskus Oy. Saatavilla osoitteessa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>.

Knox, Simon & Freeman, Cheryl (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695–716.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni (2012). Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä Oy: Management Institute of Finland MIF Oy.

Kunta-alan vetovoima (2012). Kuntaliitto, KEVA, KT kuntatyönantajat [Viitattu 7.12.2017] Saatavilla osoitteessa: <https://www.epressi.com/media/userfiles/10913/1359443953/kunta-alan-vetovoima-tarkeimmat-tulokset.pdf>.

Kuntatyönantajat (2017a). Joka viides työskentelee kunta-alalla. [Kuntatyönantajien www-sivut] [Viitattu 1.3.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>.

Kuntatyönantajat (2017b). Henkilöstö ammattiryhmittäin. [Kuntatyönantajien www-sivut] [Viitattu 1.3.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/ammattiryhmat/Sivut/default.aspx>.

Kuntatyönantajat (2017c). Henkilöstön koulutus. [Kuntatyönantajien www-sivut] [Viitattu 1.3.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/koulutus/Sivut/default.aspx>.

Kuntatyönantajat (2017d). Miten sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa henkilöstömääriin? [Kuntatyönantajien www-sivut] [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <https://www.kt.fi/muutos-tuki/vaikutukset-henkilostoon>.

Kuntien henkilöstö (2017). [Kuntaliiton www-sivut] [Viitattu 1.3.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/kuntien-henkilosto/Sivut/default.aspx>.

Lester, Scott & Standifer, Rhett & Schultz, Nicole & Windsor, James (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341–354.

Lievens, Filip & Highhouse, Scott (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.

Luoma-Aho, Vilma (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446–467.

Lähteenmaa (2009). The attitudes to work and to the measures taken by labour authorities of the Finnish young people with persisting temporary unemployment. Teoksessa *The strategy for youth competence development to cope with global trends*. National policy institute in Korea, Seoul.

Martin, Graeme & Gollan, Paul J. & Grigg, Kerry (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637.

- Martin, Graeme & Hetrick, Susan (2006). Corporate reputation, branding and people management: A strategic approach to HR. Elsevier.
- Matikainen, Janne (2015). Uusi mediasukupolvi, *Aikuiskasvatus*, 35(3), 164–176.
- Minchington, Brett (2010). Employer brand leadership – A global perspective. Torrensview: Collective learning Australia.
- Mosley, Richard (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Somerset: John Wiley & Sons.
- Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina (2014). (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistuksen sykettä palveluihin. Porvoo: Edita.
- Parry, Emma & Urwin, Peter (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pekka, Toni & Forma, Pauli & Saarinen, Arttu. (2008). Työhyvinvointi ja työntekijämaine kunta-alalla 2008. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008.
- Pekkarinen, Laura & Pekka, Toni (2016). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kuntien eläkevakuutus 1/2016, Helsinki.
- Posner, Barry (1981). Comparing recruiter, student and faculty perceptions of important applicant and job characteristics. *Personnel Psychology*, 34(2), 329–339.
- Powell, Gary (1984). Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: a comparison. *Personnel Psychology*, 37(4), 721–732.
- Purhonen, Semi (2007). Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251.
- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2016). Nuorten työasenteet puntarissa – Eroaako y-sukupolvi edeltäjistään? *Yhteiskuntapolitiikka*, 81(1), 31–42.
- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu & Saari, Tiina & Järvinen, Katri-Maria (2017). Nuoret työelämässä. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinn: Gaudeamus. 81–99.
- Pyöriä, Pasi & Saari, Tiina & Ojala, Satu & Sipponen, Katri (2013). Onko y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon tutkimus*, 32(3), 197–212.
- Pöysti, Tuomas (2016). Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpano. [Viitattu 20.4.2017] [www-muodossa: http://www.slideshare.net/stmslide/sote-ja-maakuntauudistus-toimeenpano-2282016](http://www.slideshare.net/stmslide/sote-ja-maakuntauudistus-toimeenpano-2282016).
- Reis, German & Braga, Beatriz (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–115.

- Ritz, Adrian & Waldner, Christian (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316.
- Rosethorn, Helen (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Ashgate Publishing Company.
- Sallinen, Sini & Majoinen, Kaija & Salenius, Maria (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Salojärvi, Sari (2013). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. 117–142.
- Selvitys kuntamainetekijöistä (2004). Suomen kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta.
- Smola, Karen & Sutton, Charlotte (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017a). Maakuntauudistus. Mitä maakuntauudistus tarkoittaa minulle? [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/mika-on-maakuntauudistus>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017b). Maakuntauudistus. Päätöksenteko maakunnissa. [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/paatöksenteko>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017c). Maakuntauudistus. Hallituksen linjaus 5.4.2016 [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/maakuntauudistus/hallituksen-linjaukset>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2017d). Soteuudistus. Henkilöstö. [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/henkilosto>.
- Suomen kuntaliitto (2017). Kaupunkien ja kuntien lukumäärä. [Suomen kuntaliiton www-sivut] [Viitattu 1.3.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Sivut/default.aspx>.
- Säntti, Risto (2014). Sosiaalinen media ja henkilöstöjohtaminen. Raportissa: Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107, 188–202.
- Tampereen yliopisto (2018). Koulutustarjonta. [Tampereen yliopiston www-sivut] [Viitattu 18.2.2018] Saatavilla osoitteessa: <http://www.uta.fi/opiskelijaksi/koulutustarjonta>.
- Tapscott, Don (2010). Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: WSOYpro.
- Terjesen, Siri & Vinnicombe, Susan & Freeman, Cheryl (2007). Attracting generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522.
- Tuohinen, Titta (2013). Haasteena tuleva työvoima. Työpoliittinen aikakausikirja 1/2013. 65–73.

Tuohinen, Titta (2010). Nuorten ”työeetos” – protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? Työpoliittinen *Aikakauskirja*, 53(4), 33–42.

Tuominen, Pasi (2013). Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.

Twenge, Jean & Campbell, Stacy & Hoffman, Brian & Lance, Charles (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Maakuntauudistus. [Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut] [Viitattu 20.4.2017] Saatavilla osoitteessa: <http://tem.fi/maakuntauudistus>.

Työnantajakuva (2016). [T-Median www-sivut]. Saatavilla muodossa: [http://t-media.fi/fi/maineikain\\_tyonantaja\\_2016/](http://t-media.fi/fi/maineikain_tyonantaja_2016/).

Uraseuranta (2016). Maisterien uraseuranta. Tampereen yliopisto. [Viitattu 15.12.2017] Saatavilla osoitteessa: [https://utafi-my.sharepoint.com/:x/r/personal/palautsp\\_staff\\_uta\\_fi/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=0e44ec0e38783407fb904c3480afd79f4&authkey=AQYO3m3IvfDDf3PUPK1-d-M&action=view](https://utafi-my.sharepoint.com/:x/r/personal/palautsp_staff_uta_fi/_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=0e44ec0e38783407fb904c3480afd79f4&authkey=AQYO3m3IvfDDf3PUPK1-d-M&action=view)

Valli, Raine (2015). Paperinen kyselylomake. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtion työntantajakuva (2009). Kansalaisten näkemyksiä ja arvioita valtiosta työnantajana. Valtiovarainministeriö. TNS Gallup. Saatavilla osoitteessa: [http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009\\_Kansalaisten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/d33f6f27-1888-4752-85c8-26f75e7e6e4f](http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009_Kansalaisten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4.pdf/d33f6f27-1888-4752-85c8-26f75e7e6e4f).

van den Heuvel, Annemarie & Aarendonk, Diederik & Groenewegen, Peter & De Maeseneer, Jan (2009). The European Forum for Primary Care and the European Commission consultation process on the European Workforce for Health: some emerging messages. *Quality on Primary Care*, 17(5), 307–309.

Vehkalahti, Kimmo (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Vigoda-Gadot, Eran & Vinarski-Peretz, Hedva & Ben-Zion, Eyal (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764–787.

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Wilden, Ralf & Gudergan, Siegfried & Lings, Ian (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal Of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.



## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

#### Saatekirje

Arvoisa johtamiskorkeakoulun opiskelija. Nyt tarvitaan sinun apuasi!

Opiskelen hallintotiedettä Tampereen yliopistossa ja teen pro gradu -tutkielmaa, jonka tarkoitus on selvittää, millainen mielikuva johtamiskorkeakoulun opiskelijoilla on kuntaorganisaatioiden työnantajakuvasta. Pyydän ystävällisesti vastaamaan alla olevan linkin kautta avautuvaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja kyselyyn kirjaudutaan yliopiston peruspalvelutunnuksella. Vastausaikaa on jatkettu 7.6. saakka.

Kyselyyn vastataan nimettömästi, ja saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Lisätietoa kyselystä sekä tutkielmastani saa sähköpostiosoitteesta [suominen.elina.m@student.uta.fi](mailto:suominen.elina.m@student.uta.fi).

Kiitos etukäteen arvokkaista ajatuksista ja ajasta!

Linkki kyselyyn: <https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/XXXXXX/lomake.html>

Ystävällisin terveisin Elina Suominen

## Liite 2. Kuva kyselylomakkeesta

### Kuntien työnantajakuva opiskelijoiden silmin

Lomake on ajastettu: julkisuus päättyy 7.6.2017 23.59

#### Kiitos mielenkiinnostasi tutkimusta kohtaan!

Kyselyn avulla pyritään selvittämään millainen kuntien työnantajakuva on johtamiskorkeakoulun opiskelijoiden mielestä. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Työnantajakuvan käsitteellä tarkoitetaan kyselyssä sitä, millaisena työpaikka ja työnantaja näyttäytyvät ihmisille.

Kunnilla ja kuntaorganisaatioilla kyselyssä tarkoitetaan julkishallinnollista yksikköä, jota kutsutaan joko kaupungiksi tai kunnaksi. Käsite viittaa siis sekä pieniin (esim. Pelkosenniemi) että myös isoihin kaupunkeihin (esim. Tampere).

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan. Punaisella merkityt kysymykset ovat pakollisia. Paina lopuksi tallenna-painiketta, jotta vastauksesi tallentuvat.

#### I Työskentely kunnissa

	Kyllä	En
1. Oletko koskaan hakenut kunnalle töihin tai harjoitteluun?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Oletko tällä hetkellä tai oletko ollut aikaisemmin töissä kunnalla? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Olen tällä hetkellä <input type="radio"/> En ole tällä hetkellä <input type="radio"/> En ole ollut	
3. Oletko tällä hetkellä tai oletko ollut aikaisemmin opintoihin liittyvässä harjoittelussa kunnalla? Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Olen tällä hetkellä <input type="radio"/> En ole tällä hetkellä <input type="radio"/> En ole ollut	
Jos vastasit kysymyksiin 2 ja 3 "en ole ollut", voit siirtyä suoraan kysymykseen numero 7.		
4. Mikäli olet ollut kunnalla töissä, vastaa seuraavaan väittämään: Suosittelisin kuntatyöntaajani tuttavilleni. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input checked="" type="radio"/> En ole ollut kunnalla töissä	
5. Mikäli olet tehnyt tutkintoosi liittyvän harjoittelun kunnalla, vastaa seuraavaan väittämään: Suosittelisin kuntatyöntaajani tuttavilleni. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input checked="" type="radio"/> En ole ollut kunnalla tutkintooni liittyvässä harjoittelussa	
6. Mikäli olet ollut kunnalla töissä tai olet tehnyt tutkintoosi liittyvän harjoittelun kunnalla, vastaa seuraavaan väittämään: Minulle on jäänyt myönteinen mielikuva kunnasta työnantajana viimeisten kokemusteni perusteella. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input checked="" type="radio"/> En ole ollut kunnalla harjoittelussa enkä töissä	
7. Voisin kuvitella työskenteleväni kunnalla tulevaisuudessa. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä	
8. Olen kiinnostunut tulevaisuudessa työskentelemään kunnalla. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Jokseenkin eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä	

9. Pidän todennäköisenä, että työllistyn tulevaisuudessa kunnalle.

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

II Työntajakuva

10. Jos sinulle tarjottaisiin saman sisältöistä työtä samoilla työehdoilla eri toimialoilta, miltä toimialalta ottaisit työpaikan vastaan? Laita seuraavat toimialat tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miltä toimialalta ottaisit työpaikan mieluiten vastaan. Toimialat ovat *kunnat, yksityinen sektori, valtio sekä järjestöt, säätöt ja muut vastaavat*.

10a. Mieluisin vaihtoehto

10b. Toiseksi mieluisin vaihtoehto

10c. Kolmanneksi mieluisin vaihtoehto

10d. Vähiten mieluisin vaihtoehto

11. Työntajakuvalle on minulle suuri merkitys hakiessani työpaikkaa.

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

12. Pidän yleisesti ottaen kuntia erittäin hyvinä työnantajina.

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Täysin samaa mieltä
- ☐ Jokseenkin samaa mieltä
- ☐ Ei samaa eikä eri mieltä
- ☐ Jokseenkin eri mieltä
- ☐ Täysin eri mieltä

13. Millainen työnantajakuva kunnilla on mielestäsi?

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Erittäin hyvä
- ☐ Hyvä
- ☐ Ei hyvä eikä huono
- ☐ Huono
- ☐ Erittäin huono

14. Miten tuleva maakuntaudistus mielestäsi vaikuttaa kuntien työnantajakuvaan?

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Erittäin positiivisesti
- ☐ Melko positiivisesti
- ☐ Ei positiivisesti eikä negatiivisesti
- ☐ Melko negatiivisesti
- ☐ Erittäin negatiivisesti
- ☐ En osaa sanoa

15. Millaiseksi arvioisit viimeaikaisen kuntien työnantajamaaineeseen liittyvän lukemasi, kuulemasi ja/tai näkemäsi julkisuuden?

- Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto.
- ☐ Erittäin positiiviseksi
- ☐ Melko positiiviseksi
- ☐ Ei positiiviseksi eikä negatiiviseksi
- ☐ Melko negatiiviseksi
- ☐ Erittäin negatiiviseksi

16. Kuinka vahvasti mielestäsi seuraavat ominaisuudet vaikuttavat kun valitset työpaikkaa?

	Hyvin vahvasti	Melko vahvasti	Jonkin verran	Melko vähän	Ei ollenkaan
Työn mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan varmuus ja pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka ja muut etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet joustavasti sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan yleinen työnantajakuva ja maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kansainvälisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. Kuinka vahvasti mielestäsi seuraavat ominaisuudet liittyvät mielikuviisi kunnista työnantajana?

	Hyvin vahvasti	Melko vahvasti	Jonkin verran	Melko vähän	Ei ollenkaan
Työn mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan varmuus ja pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka ja muut etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet joustavasti sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämän vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan yleinen työnantajakuva ja maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kansainvälisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet uralla etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18. Millaisilla adjektiiveilla kuvaisit mielikuvaasi kuntaorganisaatioista työnantajana?

## 19. Miten mielestäsi kuntien työntäjäkuva voisi parantaa?

## 20. Tähän voit halutessasi jättää vapaamuotoista palautetta. Esim. Jäikö jotain kysymättä aiheesta kuntien työntäjäkuva?

## III Taustatiedot

21. Sukupuoli
22. Syntymävuosi
23. Tutkinto-ohjelma
24. Opintosuunta
25. Opintovuosi
26. Opintopisteiden määrä

## Tietojen lähetyk

Tallenna Kirjautu ulos

Muistathan painaa lopuksi tallenna-painiketta.

## Liite 3. Vastauksissa mainitut adjektiivit

Myönteiset adjektiivit	Määrä	Kielteiset adjektiivit	Määrä	Neutraalit adjektiivit	Määrä
varma	4	hidas	7	byrokraattinen	6
luotettava	3	jäykkä	6	hierarkinen	4
pysyvä	3	harmaa	2	vanhanaikainen	3
ihmisläheinen	2	joustamaton	2	konservatiivinen	2
vakaa	2	jäykähkö	2	ei tulorientoitunut	1
vastuullinen	2	tylsä	2	iso	1
innostava	1	ahdistava	1	jatkuva muutos	1
kaavamainen	1	ei mediaseksikäs	1	parlamentaarinen	1
kiireeton	1	epämotivoiva	1	poliittinen	1
kustannustehokas	1	etäinen	1	tasapalkkaisuus	1
lojaali	1	hidas etenemis- ja edistystahti	1	vanhakantainen	1
läpinäkyvä	1	hidasliikkeinen	1	virastomainen	1
monipuolinen	1	hitaasti kehittyvä	1		
oikeudenmukainen	1	hitaasti muuttuva	1		
paikallinen	1	intohimoton	1		
perinteinen	1	jähmeä	1		
pitkäjänteinen	1	jämähtäminen	1		
pysyvä työpaikka	1	Jäyheä	1		
sisäänpäin kääntynyt	1	jäykkärakenteinen	1		
taloudellinen	1	kaavoihin kangistunut	1		
tulostavoitteinen	1	kankea	1		
tunnollinen	1	lokeroitunut	1		
turvallinen	1	matalapalkkainen	1		
tuttu	1	kiireinen	1		
uudistuva	1	muutoshaluton	1		
vaihteleva	1	muutosvastainen	1		
		muutosvastarintainen	1		
		palkitseamattomuus	1		
		pysähtynyt	1		
		raskas	1		
		stressaava	1		
		tavoitteeton	1		
		tehokkuutta (liiallisesti)-painottava	1		
		tehoton	1		
		tehottomuus	1		
		välinpitämätön	1		
		väritön	1		
		yleishyödyllinen	1		
		ylityöllistetty	1		